سياسة

CHRISTOPHER W. MOORE

كريستوفر و. مور

عمليّة الوساطة

استراتيجيّات عمليّة لحلّ النزاعات

ترجمة: فؤاد سروجي

مراجعة وتدقيق: عماد عمر



عمليّة
الوساطة

استراتيجيّات عمليّة
لحلّ النزاعات



الأهليّة للنشر والتوزيع
e-mail : alahlia@nets.jo

الفرع الأوّل (التوزيع)
المملكة الأردنيّة الهاشميّة ، عمّان ، وسط البلد ، خلف مطعم القدس
هاتف 4638688 6 00962 ، فاكس 4657445 6 00962
ص. ب : 7772 عمّان 11118
الفرع الثاني (المكتبة)
عمّان ، وسط البلد ، شارع الملك حسين ، مقابل طيران الشرق الأوسط (M. E. A)
بجانب البنك المركزيّ ، مكتب القاصة
مكتب بيروت
لبنان ، بيروت ، بئر حسن ، شارع السفارات
هاتف : 824203 1 00961 ، مقسم 19

◆

عمليّة الوساطة : استراتيجيّات عمليّة لحلّ النزاعات
كريستوفر و. مور / الولايات المتّحدة الأمريكيّة
ترجمة : فؤاد سروجي / الأردنّ
مراجعة وتدقيق : عماد عمر / الأردنّ

الطبعة العربيّة الأولى ، 2007
حقوق الطبع محفوظة

◆

تصميم الغلاف : **زهير أبو شايب 95297109 7 00962** ، الأردنّ

®

الصفّ الضوئي : **إيمان زكريّا خطّاب ، عمّان ، هاتف 079/5349156**

كريستوفر و. مور

عمليّة الوساطة

استراتيجيّات عمليّة لحلّ النزاعات

ترجمة: فؤاد سروجي

مراجعة وتدقيق: عماد عمر



المحتويات

الجزء الثالث: القيام بعمليات وساطة منتجة

الجزء الرابع: الوصول إلى تسوية

تمهيد

تواجه جميع المجتمعات والمؤسسات والجماعات والعلاقات الشخصية نزاعاً معيناً من وقت لآخر وسط تفاعلات الحياة اليومية. وليس النزاع بالضرورة أمراً سيئاً أو غير طبيعي أو تخريبي، بل هو حقيقة حياتية. والنزاعات تحدث عندما ينخرط الناس أو تنخرط الجماعات في تنافس باتجاه تحقيق أهداف يرونها متضاربة أو هي في الحقيقة كذلك. ولكن النزاعات يمكن أن تتعدى مسلكيات التنافس ليصبح هدفها إيقاع الأذى الجسدي أو النفسي بخصومها وربما يصل بها الأمر أحياناً إلى محاولة إبادتهم. عند هذه النقطة، تأخذ التحركات السلبية والمؤذية للنزاعات بانتزاع متطلباتها كاملة.

ولكن، ليس مقدراً للنزاعات بفطرتها أن تأخذ منحىً سلبياً، فقد تتسبب النزاعات بإحداث نمو في بعض الأحيان، وقد تعود في أحيان أخرى بالفائدة على المنخرطين فيها. ويعتمد هذا الأمر على قدرة المشاركين في النزاعات على صياغة أساليب فعالة وتعاونية في حل المشاكل، وعلى وضع الشكوك والعداءات جانباً والعمل معاً على حل نزاعاتهم. كذلك يعتمد الأمر أيضاً على توفر الحلول التي ترضي مصالح الأطراف جميعها ولو جزئياً. ولكن مما يدعو للأسف أن العديد من المنخرطين في النزاعات لا يتمكنون من تطوير أساليب فعّالة تتعامل مع العوائق النفسية للتسوية أو تخلق حلولاً متكاملة خاصة بها. ولربما يحتاج هؤلاء إلى المساعدة في تحقيق هذه الأمور. والوساطة هي نوع من المساعدة التي يقدمها طرف ثالث بشكل طوعي لحل الخلافات، ورغم التاريخ

الطويل الذي مرّ على بدء ممارسة الوساطة، إلا أن تفاصيل أعمال الوسطاء وإسهاماتهم في حل النزاعات لم يتم تدوينها إلا حديثاً.

على مدى الثلاثين عاماً السابقة، بقيت نشطاً في عملي كوسيط في حل النزاعات الدولية، والبيئية والعرقية والمؤسسية والشخصية والمجتمعية، ونزاعات السياسة الحكومية والخلافات العائلية. كان دوري خلال عملي في الولايات المتحدة كوسيط، وكإداري للنزاعات وكمستشار ومدرِّب، وشمل أكثر من خمس وعشرين دولة في إفريقيا وآسيا وأميركا اللاتينية وأوروبا الغربية والشرقية وجنوب المحيط الهادي. وقد دفعت بي هذه الخبرة الواسعة إلى الإيمان بوجود أساليب مبادئ عامة للتوسّط يمكن تطبيقها بفعالية على سلسلة واسعة من النزاعات. وقد تأكد هذا الإيمان لديّ من خلال توسع الخبرات والأدبيات في مجال التوسّط. فهناك حاجة دائمة لوجود دليل شامل لطرق التوسّط المختلفة التي يمكن تطبيقها في ظروف وأوضاع مختلفة، يتم من خلالها معالجة سلسلة واسعة من المشاكل والنزاعات.

وهذا الكتاب «عملية الوساطة: استراتيجيات عملية لحل النزاعات» يقوم على دمج خبرتي الشخصية وأبحاثي التي قمت بها مع خبرات الآخرين وأبحاثهم، كما يقوم بتفصيل ما يُعرف حالياً بعملية الوساطة كما كان يتم تطبيقها في مختلف المجالات، وأنواع النزاعات والحضارات.

وقد تم توسيع محتويات الكتاب بعد صدور النسخة الأولى والثانية لكي تشمل بعض التطويرات المثيرة الجديدة. إضافةً إلى تطبيقات الوساطة في مجالات النزاعات التجارية والعامة والشخصية وتجميع بعض ما تعلّمته حول ممارسة الوساطة في مختلف الثقافات. ويحدد الكتاب كيفية انخراط الوساطة ضمن الحقل الأوسع لحل النزاعات والمفاوضات ويقدمها على شكل نشاطات شمولية ومرحلية يمكن استخدامها من قبل الوسطاء لمساعدة المتنازعين على الوصول إلى تسويات.

الجمهور المستهدف لهذا الكتاب

لقد قمت بكتابة هذا الكتاب من أجل عدة فئات. أوّلهم فئة الذين يمارسون عملية الوساطة ضمن أصعدة مختلف وواسعة ويعبرون دائماً عن حاجتهم لوجود شرح شامل لعملية الوساطة والنظرية التي تقف وراءها. كذلك يقدم الكتاب مساعدة للعاملين في مجالات الوساطة الدولية والحكومية والبيئية والمؤسسية والمجتمعية والعائلية والشخصية، إضافةً إلى مجالات عديدة أخرى.

وثانيهم هم المهنيون، كالمحامين والإداريين والأطباء والمخططين والمعلمين والعاملين في الحقل الاجتماعي، ممن يعالجون النزاعات على أسس يومية. ورغم أن هؤلاء المهنيين قد يختارون أن يصبحوا وسطاء دائمين إلا أنهم قد يحتاجون في عملهم إلى استخدام مبادئ وأساليب الوساطة كأدوات إضافية تساعدهم في عملهم وسط الحقول التي اختاروها. وسوف تساعد المادة المقدمة هنا أي مهني يرغب بتشجيع التعاون على حل النزاعات بين عملائه.

وثالثهم هم الأشخاص الذين يتوجب عليهم التفاوض من أجل الوصول إلى حلول لمشاكل معقدة. ولأن الوساطة هي امتداد لعملية التفاوض وتجمع في حقيقتها وسائل تعزيز المزيد من المفاوضات الفعالة، فإن وجود تفهّم لعملية الوساطة يمكن أن يقدم مساعدة هائلة للناس المشاركين مباشرة في عملية المساومات والمفاوضات، إذ يمكن للوساطة أن تعلم المفاوضين كيف يكونون تعاونيين وليس تنافسيين في حل المشاكل وكيف يحققون نتائج تقوم على مبدأ الربح للجميع وليس على مبدأ وجود رابحين وخاسرين. كما أن تفهّم عملية الوساطة يمكن أن تساعد المفاوضين على تحديد متى يجب عليهم دعوة طرف ثالث وماذا يمكن لهذا الطرف أن يفعله.

أما الفئة الرابعة فهم المتدربون والطلاب في كافة برامج التدريب على الوساطة وكافة المساقات الأكاديمية المتعلقة بحل النزاعات. كما أن هذا الكتاب

يمكن أن يكون مفيداً في أعمال المحاماة والأعمال التجارية والاجتماعية والاستشارات والإدارة والتعليم ومحاضرات علم الاجتماع وعلم النفس. ويمكن للطلاب الخريجين منهم والذين لم يتخرجوا بعد أن يجدوا منفعة في هذا الكتاب عبر تعلم مبادئ الوساطة ومهاراتها.

نظرة عامة إلى المحتويات

يقدم الجزء الأول من الكتاب نظرة عامة حول كامل عملية الوساطة وحل النزاعات. ويصف الفصل الأول الحقل الواسع لحل النزاعات ويقدم تفاصيل حول مدى ملاءمة الوساطة كوسيلة مهمة من وسائل معالجة النزاعات. وفي هذا الفصل أقدم طيفاً واسعاً للمقاربات المتعلقة بإدارة النزاعات، وأحدد الزمن الذي تكون فيه الوساطة مناسبة أو الزمن الذي تكون فيه نسبة نجاحها عالية. كذلك أضع شرحاً لتاريخ ومدى ممارسة الوساطة في العديد من الحضارات المنتشرة في هذا العالم. ويدقق الفصل الثاني في عملية الوساطة بشكل أكثر عمقاً حيث أقوم فيه باستكشاف مختلف الأدوار التي يلعبها الوسطاء والأساليب التي يستخدمونها وأشرح أنواعاً عدة من الوساطات كما أعرض المراحل الاثنتي عشرة التي تسير فيها عملية الوساطة، وأجري مسحاً لمختلف المتغيرات التي تحدد مدى فعالية توجه الوسيط في تدخلاته.

ويناقش الجزء الثاني من الكتاب النشاطات التي يقوم بها الوسيط قبل إجراء المفاوضات المشتركة بين الأطراف المتنازعة. ويغطي الفصل الثالث أساليب تدخل الوسيط ويستكشف كيفية انخراطه في النزاع ومدى تأثير الفريق الواحد أو جميع الفرقاء، إضافةً إلى مدى التأثير الذي يتركه فريق ثانوي غير متورط في النزاع على إجراءات حل هذا النزاع. ويصف الفصل الرابع عملية البحث عن مقاربة أو مجال لحل النزاعات مع الفرقاء ويغطي الإجراءات التي

يمكن أن تساعد المتنازعين على تقييم مختلف أساليب حل النزاعات، إضافةً إلى الوسائل المستخدمة في تحديد أي من المقاربات يتوجب استخدامها.

ويقدم الفصل الخامس عرضاً لوسائل تجميع البيانات التي يستطيع الوسطاء استخدامها لجمع المعلومات حول الإجراءات المفضلة لدى الفرقاء في عملية التفاوض وحول المواضيع الجوهرية المطروحة في النزاع. ويركز الفصل بشكل خاص على تحديد القضايا والمصالح والخيارات المحتملة في معالجة أسباب النزاع. ويستكشف الفصل السادس الأساليب المتبعة في وضع تصور لخطة الوساطة، ونشهد فيه تفصيلات لتعريف المشاركين، والترتيبات المحيطة بجلسات الحوار إضافةً إلى استراتيجيات الجلسة الأولى. ويتفحص الفصل السابع أساليب المصالحة وتهيئة الأعضاء نفسياً للتفاوض حول القضايا الجوهرية. كما تتم فيه مناقشة الرد على المشاعر الحادة وعلى تصورات المشاكل والصعوبات التي ترافق عملية الاتصال.

أما الجزء الثالث فيستكشف أساليب الوساطة المتبعة في الجلسات المشتركة التي تُعقد بحضور جميع الفرقاء. فنجد في الفصل الثامن تركيزاً على استهلال الجلسة المشتركة بين الفرقاء المتنازعين، ويتم فيه وصف الاستراتيجيات والبيانات الافتتاحية لكل من الفرقاء والوسيط وتحليلها. بينما يتفحص الفصلان التاسع والعاشر الخطوات المتبعة في تحديد القضايا المتنازع عليها. ونشهد فيهما تطوير جداول الأعمال واستكشاف المصالح الجوهرية والإجرائية والنفسية لكل من الفرقاء، ويتم خلالهما عرض الأسلوب المستخدم في إعادة تأطير أو تحديد القضايا والمصالح. كما يتفحص الفصل الحادي عشر الإجراءات والاستراتيجيات المتبعة في إيجاد خيارات التسوية حيث يتم فيها شرح الاقتراحات والاقتراحات المضادة إضافةً إلى وسائل أكثر فعالية في حل المشاكل.

ويغطي الجزء الرابع من الكتاب خلاصة عملية الوساطة إضافةً إلى الخطوات اللازم اتباعها للوصول إلى تسوية. ويقدم الفصلان الثاني عشر

والثالث عشر عرضاً لأساليب تقييم خيارات التسوية والوصول إلى الاتفاقيات النهائية وفي هذه الفصول أقوم باستكشاف الحدود المقبولة للمساومات، والالتقاء التدريجي بين الطرفين والقفزات التي تحتاجها الاتفاقات إضافةً إلى أساليب صياغة معادلات المساومة ومدى فعالية استخدام المواعيد الأخيرة. ويناقش الفصل الرابع عشر مسألة الوصول بالاتفاقيات إلى مراحلها النهائية ويتم فيه تفحّص الإجراءات المتبعة في وضع مسودات التسويات، وزيادة الالتزام والمراقبة. أما الفصلان الخامس عشر والسادس عشر فيعالجان مشاكل محددة يمكن أن تواجهها بعض النزاعات وليس جميعها، وأساليب التعامل معها، وهنا يتم تفحص مدى فعالية الكولسات وقدرات الوسيط، إضافةً إلى أساليب معالجة الاختلافات في القيم وحل النزاعات التي تشمل عدة فرقاء. إضافةً إلى تمويل الوساطات. ويستكشف الفصل السابع عشر بعض التطورات التي طرأت في حقل الوساطة والتي أنتجت خبرات ممتازة في هذا الحقل. بعض هذه التطورات تشمل تطوير النقابات المهنية، وتطوير وضع مسودات للأعراف الأخلاقية والمعايير النموذجية، إضافةً إلى تطوير برامج تدريب شمولية وتحديد المواصفات لبعض المجالات الخاصة في الممارسة. ونشهد في النهاية وضع خلاصة موجزة للكتاب برمّته.

ويشمل ملحق الكتاب مصادر تتضمن أعراف المسلكية المهنية، وعيّنة نموذجية عن الاتفاقيات، ولائحة بالاتحادات والمنظمات والنشرات المتعلقة بمهنة الوساطة.

شكر وتقدير

المعرفة هي منتج اجتماعي، ورغم أني أتحمل مسؤولية تعريف وشرح وتطوير الأفكار المعروضة في هذا الكتاب، إلا أنني اعتمدت بشكل واضح على خبرات ونصائح آخرين مارسوا عمليات الوساطة.

المجموعة الأولى التي يعود لها الفضل في هذا المضمار هم زملائي الوسطاء. فمنذ عام 1973، عندما بدأت بممارسة عمل الوساطة في نزاع عرقي حاد، عملت مع أربع مجموعات نشطة من الوسطاء ومن العاملين في حل النزاعات. وقد أسهمت كل مجموعة منهم بتقديم رؤى ثمينة دفعتني إلى تطوير أفكاري وتصوراتي.

أولاً وقبل كل شيء أقدم الشكر لشركائي في مؤسسة (CDR Associates)، في بوردر، بولاية كولورادو وهم: سوزان ويلداو، ماري مارغريت كولتن، برنارد ماير، لويز سمارت، جودي مارس – ديكسون وبيتر وودرو وغيرهم من العاملين ضمن البرنامج. لقد كانوا جميعاً زملائي في تطوير وتطبيق العديد من الأفكار التي وردت في هذا الكتاب. كذلك قدمت لي سوزان كاربنتر ومعها دبليو. ج. دي كينيدي من (Accord Associates) دعماً في أبحاثي حول الوساطة وتشذيبها من الناحية النظرية والعملية فيما كنت أعمل كوسيط وكمدير للتدريب في تلك المؤسسة. وأشكر كذلك أعضاء مجموعة (Training Action Affinity) التابعة لحركة من اجل المجتمع الجديد. وهم سوزان تيري وستيفن باركر، وبيتر وودرو وبيريت ليكي، إضافة إلى زملائي في تأليف كتاب: «دليل الموارد من أجل ثورة حية» وهم فيرجينيا كوفر، تشارلز إيسير وإيلين ديكون، الذين عملوا معي من أجل تطوير مهارات التدخل في النزاعات المتعددة الأطراف، وأساليب التدريب الفعالة في حل النزاعات. كذلك ساعدني بيل لنكولن في أوائل فترة اكتشافاتي الممتازة حول التدريب على التوسط، كذلك كان عملي مع زملائي الأكاديميين رائعاً، وأذكر منهم هنا نورمان ويلسون، بول ويهر ومارتن أوبن هايمر الذين شجعوني ودعموني في أبحاثي.

هؤلاء الأشخاص الذين ذكرتهم حتى الآن هم المساهمون النظريون والعمليون، ويوازيهم في الأهمية الأشخاص الذين ساعدوا على تحضير

المسودات ومراجعتها. وهنا أتقدم بالشكر العميق إلى نانسي ويغنتون وبنجامين وبيس مور اللذين ساعداني على تجميع المسودة النهائية.

كلمة شكر أخيرة إلى سوزان ويلداو وستيفاني جدسون لإيمانهما بي كأستاذ وممارس ولدعمهما النفسي والعاطفي لي خلال سنوات دراستي.

شباط/ فبراير 2003
بولدر كولوراد
كريستوفر. دبليو. مور

عملية الوساطة

الجزء الأول

فهم وسائل حل النزاعات والوساطة

الفصل الأول

مقاربات لحل النزاعات وإدارتها

ظلت الخلافات والنزاعات حاضرة في جميع العلاقات الإنسانية وفي كل المجتمعات. ومنذ بداية التاريخ، كانت الأدلة واضحة لدينا على وجود نزاعات بين الأقارب وبين الأطفال، وبين الأهل وأولادهم، وبين الجيران، وبين الفئات الإثنية والعرقية، وزملاء العمل، والرؤساء والمرؤوسين والمؤسسات والمجتمعات والمواطنين وحكوماتهم وأخيراً بين الأمم أنفسها.

ونتيجةً لانتشار النزاعات، والمجهودات العاطفية والجسدية التي تُبذل فيها، والتكاليف التي تتسبب بها، لجأ الناس لحلها بطرق سلمية وحاولوا من خلال سعيهم لذلك تطوير خطوات فعالة تحافظ على العلاقات القائمة وتكون مُرْضية للطرفين حيثما أمكن وسط إطار يقلل من المعاناة ويحد من الاستنفاد غير الضروري للمصادر والإمكانيات.

تتوفر لدى معظم الفئات المتورطة في معظم النزاعات وسائل عدة لحل هذه الخلافات وتتفاوت الطرق والوسائل حسب النظرة للنزاع وكيفية وضع حد له مما يؤدي إلى الخروج بنتائج مختلفة ملموسة كانت أم غير ملموسة.

يبدأ هذا الفصل بتحليل دقيق لنزاعات شخصية وتنظيمية محددة ويبحث في العديد من الخطوات المتوفرة والمناسبة للأطراف كي تعمل بها. ويعتبر التوسط (أو الوساطة) أحد الخيارات المطروحة التي سوف يتم بحثها بعمق وتفصيل دقيقين كما يتم أيضاً شرح تاريخها وحاضرها وكيفية تطبيقها.

خلاف سينغسون وويتامور

سنغسون وويتمور هما على خلاف. وقد بدأ هذا الخلاف منذ ثلاث سنوات بينما كان الدكتور ريتشارد سينغسون وهو الطبيب الذي يدير العيادة الطبية في بلدة فيرفيو Fairview يسعى للعثور على طبيبين لملء وظائف شاغرة في عيادته. وبعد أشهر عديدة من البحث المضني والتوظيف الصعب، قام بتوظيف إندرو ويتامور للعمل كطبيب أطفال، وجانيل ويتامور للعمل كطبيبة نسائية ولم تكن حقيقة أنهما متزوجان تشكل أية مشكلة عندما تم توظيفهما.

كان من المعروف عن عيادة فيرفيو رغبتها بالتمسك بأطبائها وإعطائهم أجوراً مرتفعة ومرضية لقاء عملهم الطيب مع مرضاهم، كما كانت العيادة مهتمة بالحفاظ على قدرتها في مواجهة تزايد أعداد المراجعين والحفاظ على دخلها مما جعلها تطلب من كل طبيب يتم الاتفاق معه على العمل، توقيع عقد مدته خمس سنوات يبين فيه المبلغ الذي يرغب في تحصيله والشروط التي يتوجب عليه الالتزام بها في حالة إخلال أي طرف بالاتفاق. وقد نصّ أحد الشروط المبينة في العقد على منع الطبيب الذي يستقيل من عمله في العيادة من ممارسة مهنة الطب بعد تركه العيادة لحين انتهاء مدة عقده وكان الهدف من وراء هذا الشرط هو عدم تمكين الطبيب المستقيل من بناء سمعة مهنية من خلال عمله في العيادة وثم الاستقالة المبكرة وسحب مرضاه معه إلى عيادته الخاصة لينافس العيادة قبل انتهاء عقده.

عندما انضمت جانيل وزوجها إندرو إلى هيئة أطباء فيرفيو، وقّع كل منهما العقد مع الموافقة على جميع البنود وأدى كل منهما مهنته على أكمل وجه مما أكسبهما احترام زملائهما ومرضاهما، ولكن لسوء الحظ لم تكن حياتهما الشخصية ممتعة على غرار حياتهما العملية.

فبُعيد انضمامهما إلى عيادة فيرفيو بفترة وجيزة، أخذت حياتهما الشخصية بالتدهور وتعالت حدة المنازعات والخلافات بينهما وازداد التوتر لدرجة دفعتهما إلى اتخاذ قرار مشترك بالطلاق، ولكن بسبب رغبتهما الشديدة بالبقاء إلى جانب أطفالهما، اتفق الاثنان على الاستمرار في العيش بنفس البلدة وتأمين احتياجات أطفالهما. ولما كان لكل طبيب في العيادة تخصص معين، ويعتمد في عمله على استشارة زملائه، كان التقاؤهما في العيادة محتماً آجلاً أم عاجلاً رغم انفصالهما الزوجي، ولأسباب مهنية بحتة. ولكن الحقد ازداد بينهما إلى أن قررا أن يترك أحدهما العيادة من أجل مصلحتهما كليهما ومصلحة هيئة العيادة وموظفيها. ونظراً لأن فرص العمل كانت متوفرة لإندرو أكثر من غيره كونه طبيب أطفال، فقد تم الاتفاق على أن يكون هو المنسحب من العيادة.

شرح إندرو موقفه لسنغسون وبيّن له أن مصلحة العيادة هو وراء رحيله وأنه بناءً على هذا فلن يكون من الضرورة بأن يدفع الغرامة المبينة في شروط العقد في حال خرقه قبل سنتين من انتهاء المدة المحددة. كما أكّد له أنه لن يكون منافساً للعيادة خارج عمله فيها.

تلقى السيد سنغسون الخبر بدهشة وغضب في آنٍ واحد، وأزعجه كثيراً أن يفقد أحد أبرز وألمع أطباء عيادة فيرفيو وأكثرهم احتراماً. كما زاد من دهشته رغبة إندرو بالبقاء في البلدة وعدم مغادرتها وشروعه في بناء عيادة خاصة به. أخذ السيد سنغسون يتحسس الخسائر التي سيجلبها رحيل إندرو لعيادة فيرفيو على المدى البعيد نظراً لكونها ستخسر أحد ألمع أطبائها وأكثرهم درّاً للمال،

إضافةً إلى اضطراره لمعاودة اختيار طبيب آخر لملء هذه الوظيفة. كما أنه كان يخشى في حالة عدم فرض الغرامة أن يعتبر الأمر سبقاً مهنياً سيئاً له في إدارة أطباء العيادة الآخرين.

ردّ سنغسون بقوة على قرار إندرو، وأوضح له أنه سيطبق بند الغرامة الذي ينص على عدم المنافسة في البلدة نفسها في حالة خرقه للعقد، وسيلزمه بدفع غرامة مالية تقدر بنسبة مائة بالمائة من الأرباح التي من الممكن أن يجنيها في السنتين المتبقيتين له من العقد.

غضب الطبيب إندرو ويتمور من ردّ السيد سنغسون واعتبر أن قراره غير مقبول وغير مبرر وهدّد بالشروع ببناء عيادة منافسة لعيادة فيرفيو. بالمقابل هدّده سنغسون باللجوء إلى القضاء من أجل تحصيل قيمة الغرامة المالية معللاً قراره هذا بعدم احترام الطرف الأول لشروط العقد.

كان لهذا الخلاف أوجه ومكونات عدة، أولها خلاف الطبيبين الزوجين ويتامور مع بعضهما البعض، وثانيهما خلافهما مع زملائهما الأطباء في العيادة، إضافةً إلى إمكانية حدوث خلافات بين مرضى الطبيب إندرو ويتامور وبين عيادة فيرفيو. وأخيراً خلاف الطبيب ريتشارد سينغسون مع الطبيب إندرو ويتامور.

ولغاية تسهيل التحليل سوف نقوم ببحث دقيق في أحد عناصر هذا الخلاف، وهو الخلاف بين إندرو ويتامور وريتشارد سنغسون، والوسائل المختلفة والمتوفرة لحل هذا الخلاف.

إدارة النزاعات ومقاربات الحلول

يمتلك الناس المنخرطون في النزاع عادةً مجموعة من الخيارات التي يلجأون إليها لحل خلافاتهم. ويوضح الشكل 1-1 بعض هذه الاحتمالات التي تعتمد

على عوامل مختلفة منها مدى رسمية الإجراءات وخصوصية المقاربة، والجهات المتورطة في النزاع، ونفوذ الطرف الثالث (إذا وُجد) ونوعية القرار الذي سينتج عنها وأخيراً حجم الضغوط التي تمارس على الأطراف المتنازعة.

على الجانب الأيسر من الجدول الذي يظهر في الشكل 1-1 توجد الوسائل الخاصة وغير الرسمية التي تشمل فقط الأطراف المتنازعة أو الوسيط. وعلى الجانب الآخر، يعتمد أحد أطراف النزاع على الضغوطات وغالباً على التحرك الشعبي لإجبار الطرف الآخر على الانصياع. وبين الجانبين توجد مجموعة مختلفة من المقاربات التي سنقوم لاحقاً ببحثها بدقة وتفصيل.

يمكن لحدة النزاعات أن ترتفع غالباً في أي علاقة. وتتم معالجة الخلافات عادةً بطرق غير رسمية. في البداية، قد يحاول الناس تجنب بعضهم البعض لأنهم لا يشعرون بالارتياح أمام وجود الخلافات ربما لأنهم لا يعتبرون الأمر ذا أهمية، أو أنهم يفتقرون إلى القوة اللازمة لتغييره أو لأنهم لا يؤمنون بإمكانية تحسّن الوضع أو بسبب عدم جاهزيتهم لإجراء المفاوضات بعد.

ولكن عندما لا يعود هناك إمكانية للاستمرار بتجنب الطرف الآخر أو عندما تصل الأمور في توترها إلى الحد الذي لا يسمح باستمرار الخلافات، يلجأ الناس عادةً إلى إجراء حوارات غير رسمية لحل الخلافات. ولعل معظم الخلافات اليومية بين الناس تنتهي عند هذه النقطة. فإما أن يتم حلها باتفاق يرضي الطرفين إلى حد ما، أو يتم إسقاط القضية نظراً لعدم قدرة أو عدم اهتمام الفريقين بالوصول إلى حل.

وفي حالة النزاع بين سينغسون وويتامور، ظل آل ويتامور يتجنبون التعامل مع النزاع بينهم وبين العيادة الطبية إلى أن أصبح واضحاً أن إندرو سوف يقدم استقالته. عند هذه النقطة، بدأ إندرو محادثاته غير الرسمية مع السيد

الشكل 1-1: المقاربات المستخدمة في إدارة النزاعات وحلها

القرارات الخاصة التي تتخذها الأطراف				القرارات التي يتخذها طرف ثالث		القرارات القانونية التي يتخذها طرف ثالث متنفذ		القرارات القائمة على إجراءات قانونية إضافية	
تجنب النزاع	محادثات غير رسمية تتعلق بحل النزاع	تفاوض	وساطة	قرار إداري	تحكيم	قرار قضائي	قرار شرعي	تحرك مباشر لا عنفي	عنف

تزايد الضغط واحتمال وصول المتنازعين إلى نتيجة قائمة على وجود رابح وخاسر ←

سينغسون ولكن الاثنين فشلا في الوصول إلى حل يرضي الطرفين، وعندها تحوّلت المشكلة إلى نزاع. ويذكر جوليفر (1979، ص 75) أن الخلاف يتحول إلى نزاع فقط عندما لا يستطيع الطرفان حل خلافهما أو لا يرغبان في حلّه. أي عندما لا يكون أحدهما أو كلاهما مستعداً لتقبل الوضع الراهن (هذا إذا بقي هذا الوضع ضمن الاحتمالات) أو عندما يرفض أحدهما أو كلاهما الإصغاء إلى طلب الآخر. ويتكون النزاع نتيجة حدوث أزمة في العلاقة. والناس الذين يصلون بنزاعهم إلى هذا المستوى يمتلكون عدة طرق لحل خلافاتهم. إذ أن بإمكانهم متابعة الأمر بوسائل أكثر رسمية وبنيوية للوصول إلى حل طوعي لخلافاتهم. أو بإمكانهم اللجوء إلى طرف ثالث يدفعهما إلى اتخاذ قرار أو يجبرهما على التوصل إلى تسوية.

عدا عن الحوارات غير الرسيمة، تعتبر المفاوضات الوسيلة الأكثر استخداماً لحل الخلافات والوصول إلى اتفاق مقبول لدى الطرفين (على حد قول فيشر وأوري 1981، وشل 1999، وثومبسون 2001). والمفاوضات هي عبارة عن مساومات تتم بين أطراف يوجد بينها تضارب مصالح. وفي هذه المفاوضات يلتقي المشاركون طوعاً ضمن علاقة مؤقتة صممت لإعلام بعضهم البعض عن احتياجات كل طرف منهم ولتبادل موارد معينة أو قضايا غير ملموسة بعد، مثل العلاقة المستقبلية فيما بينهم أو الإجراءات التي سيتم من خلالها حل النزاعات. ومن الواضح أن المفاوضات في حالة سينغسون وويتامور تعتبر خياراً مطروحاً على الرغم من صعوبة إجراء مثل هذه العملية بسبب تأجج العواطف وحدّة الاستقطاب.

إذا كان من الصعب على الأطراف البدء بالمفاوضات أو أن خلافهم بلغ مرحلة متقدمة، فإنهم سيحتاجون إلى مساعدة من فريق ثالث خارج هذا النزاع وهو ما يدعى بالوساطة. والوساطة هي امتداد لعملية المفاوضات تشمل تدخل

فريق ثالث مقبول لدى الطرفين ومحدود السلطات في أخذ القرار، حيث يقوم هذا الطرف بمساعدة الأطراف الرئيسة على الوصول طوعاً إلى اتفاق مقبول لديهم حول تسوية القضايا المتنازع عليها. وكما هو الحال في عملية التفاوض، فإن الوساطة تترك مسألة اتخاذ القرار بيد أطراف النزاع. كما أن الوساطة تعتبر عملية طوعية من حيث أن على المشاركين أن يكونوا عازمين على قبول مساعدة الوسيط وتدخله إذا كان عليهم أن يصلوا إلى حل لخلافاتهم. وغالباً ما يتم استدعاء الوسيط عندما لا يعود باستطاعة الأطراف معالجة النزاع بأنفسهم أو عندما لا يتبقى من وسائل الحل إلا طلب المساعدة من طرف ثالث محايد من أجل حل الخلاف.

بالنسبة لويتامور وسينغسون، ربما يدرسان إمكانية استخدام الوساطة إذا وجدا أنهما لن يستطيعا الوصول إلى تسوية وحدهما. ولكننا سوف نعود لهذا الموضوع لاحقاً بعد أن ننهي تقييم خياراتهما الأخرى.

وبعيداً عن التفاوض والوساطة، يوجد عدد من المقاربات التي تقلل من السيطرة الشخصية للأشخاص المتورطين في النزاع على نتائجه، وتزيد من مشاركة آخرين من الخارج في صنع القرار، كما ترفع من درجة الاعتماد على الوسائل التي تعتمد الربح والخسارة والخيارات الثنائية المتضاربة في صنع القرار. مثل هذه المقاربات يمكن تقسيمها إلى عامة وخاصة، أو قانونية وخارجة عن القانون.

وحين يحدث النزاع داخل مؤسسة أو بين المؤسسة وبين أفراد من الجمهور، توجد دائماً مقاربة إدارية أو تنفيذية لحله. وفي هذه العملية، يمكن لطرف ثالث بعيد عن النزاع وغير محايد بالضرورة أن يتخذ القرار نيابة عن طرفي النزاع. ويمكن للعملية أن تكون خاصة، إذا كان النزاع ضمن شركة خاصة أو فرع أو فريق عمل، كما يمكنها أن تكون عامة إذا كان الخلاف عاماً، وعندها يمكن لأي مؤسسة حكومية أو محافظ أو متصرف أو أي إداري آخر أن يقوم بحلّه. وغالباً

ما تحاول أي عملية إدارية لحل النزاع أن توازن بين حاجات النظام برمّته وبين مصالح الأفراد أو الجماعات المعنية.

في حالة الخلاف بين سينغسون وويتامور، قد يفضّل كل من الطرفين أن يلتمس مساعدة هيئة إدارة عيادة فيرفيو الطبية من أجل اتخاذ قرار من قِبَل طرف ثالث. وإذا كان الطرفان يثقان بأمانة وعدالة هذه الهيئة في اتخاذ القرار، فإن النزاع قد ينتهي عند هذا الحد. ولكن ويتامور لم يكن واثقاً بأن قرار الهيئة سيكون منصفاً من ناحيته.

والتحكيم هو مفهوم شامل لعملية طوعية تتم بناءً على طلب أطراف النزاع من طرف ثالث محايد المساعدة في اتخاذ قرار يتعلق بمسائل متنازع عليها. وتكون نتائج التحكيم عادةً ناصحة أو ملزمة. ويمكن لشخص واحد أو هيئة مؤلفة من أطراف ثالثة أن يقوموا بالتحكيم على أن يأتوا وبالضرورة من خارج حلقة النزاع.

وعملية التحكيم هي عملية خاصة من حيث أن إجراءاتها وتبعاتها، غالباً ما تظل بعيدة عن معرفة العامة، ويختار الناس التحكيم بسبب طبيعته الخصوصية (السرية) وبسبب كونه إجراء غير رسمي وغير مكلف ويعطي نتائج أسرع من الحكم القضائي. وغالباً ما تكون الأطراف المعنية في عملية التحكيم قادرة على اختيار محكّميها سواء كانوا شخصاً واحداً أو هيئة مؤلفة من عدة أشخاص مما يمنحهم سيطرة على القرار أفضل من طرف ثالث معين من قِبَل سلطة أو مؤسسة.

لقد سمع كل من ويتامور وسنغسون بالتحكيم ولكنهما تردّدا في إحالة قضيتهما إلى طرف ثالث قبل أن يصبحا متيقنين من أنهما لن يتمكّنا من حلّها لوحدهما. فلا أحد منهما يرغب في المخاطرة بقرار نهائي لا يأتي لصالحه.

إضافةً إلى ذلك، كان سينغسون يخشى من صدور قرار خارجي يمكن أن يزعزع الشروط التي وضعتها العيادة للسيطرة على عملية توقيع العقود.

ويتضمن اللجوء إلى القضاء تدخّل سلطات مؤسسية واجتماعية معروفة، الأمر الذي يؤدي إلى نقل القرار من الإطار الخاص إلى الإطار العام. كما يعني الحل القضائي أيضاً أن يقوم الطرفان بتوكيل محامين للدفاع عنهما بحيث تتم مناقشة القضية من قِبَل طرف ثالث محايد، ربما يكون القاضي أو هيئة المحلفين أيضاً. ولا يأخذ صانعو القرار في اعتبارهم اهتمامات الطرفين المتنازعين ومصالحتهما وحججهما فحسب، بل يبنون قرارهم على القيم والمعايير الأوسع للمجتمع، ويُطلب من القاضي أو هيئة المحلفين أن يتخذوا قرارهم تماشياً مع الحالة القانونية وتكون النتيجة النهائية للقرار مبنية على أسس وجود رابح وخاسر فيما يتعلق بمفهوم الصواب والخطأ. ولما كان الطرف الثالث مخوّلاً من المجتمع لاتخاذ القرار، فإن هذا القرار يصبح ملزماً يتوجب تطبيقه. وهنا تفقد الأطراف المتنازعة السيطرة على القرار ولكنهم قد ينتفعون من الدفاع القوي عن وجهة نظرهم ومن صدور قرار يعكس القوانين والأعراف التي يكرّسها المجتمع من أجل صالحهم.

لقد درس ويتامور وسينغسون إمكانية اللجوء إلى القضاء لحل النزاع بينهما، ويبدو سينغسون مستعداً إذا اضطره الأمر للحصول على أمر قضائي يجبر ويتامور على تطبيق بند عدم المنافسة المنصوص عليه في العقد عن طريق منعه من تأسيس عيادة خاصة به. أما ويتامور فقد أبدى استعداده للجوء إلى القضاء لاختبار مدى دستورية البند الذي وقّعه ولكن كليهما يدرك مدى المخاطرة في اللجوء إلى هذا الحل حيث أن النتيجة قد تكون مدمرة لمصالح أي منهما وملزمة في نفس الوقت.

ويعتبر الحل القضائي للنزاعات وسيلة عامة أخرى لحل النزاع باللجوء إلى القانون. ويلجأ الناس إلى مثل هذه الوسيلة في حالات النزاعات الكبيرة التي تؤثر على شريحة عريضة من الناس رغم أنها تشكل أيضاً حلاً مناسباً للنزاعات الفردية. وتتضمن هذه المقاربة حلولاً تأتي نتيجة عملية أخرى مبنية على وجود رابح وخاسر في عملية التصويت. ولا يملك الفرد هنا من التأثير على النتيجة النهائية إلا بالقدر الذي يستطيع هؤلاء الذين يشاركونه في معتقداته وأفكاره أن يؤثروا على المشرّعين. كذلك لا يتم تخفيف نتيجة وجود رابح وخاسر إلا من خلال الحلول الوسط التي تدخل في القرار، وذلك جزئياً فقط.

لقد بحث ويتامور إمكانية اللجوء إلى هذه الوسيلة لحل الخلاف. وهو يعتقد بوجوب وجود قانون ضد البنود التي تنص على عدم مزاولة المهنة لمنع المنافسة قبل انتهاء مدة العقد ويتفق معه في ذلك بعض مرضاه، حتى أن أحدهم اقترح شنّ حملة ضد مثل هذه البنود والعمل على منعها. ولكن ويتامور يدرك أن الأحكام التشريعية التي تعالج مثل هذه المشكلة قد تأخذ وقتاً طويلاً قبل صدورها، هذا الوقت هو شيء لا يملكه الآن. كما أن أي تغيير في القانون قد لا يغطي العقود التي سبقت صدوره.

أخيراً هناك ما يسمى بالمقاربة الخارجة عن القانون. لقد تم حتى الآن مناقشة الوسائل الخاصة التي تستخدمها الأطراف المعنية لوحدها أو بمساعدة طرف ثالث من أجل الوصول إلى تسوية، أو توكيل طرف ثالث باتخاذ قرار عام أو خاص. والفئة الأخيرة من المقاربات تستخدم خارج القانون بمعنى أنها لا تعتمد على عمليات مكفولة من المجتمع أو مقبولة اجتماعياً في بعض الأحيان، بل تستخدم وسائل ضغط أقوى من أجل إقناع أو إكراه الخصم على الإذعان أو الاستسلام. ويوجد نوعان من هذه المقاربات الخارجة عن القانون وهما: العمل اللاعنفي، والعنف.

أما العمل اللاعنفي فيشمل قيام شخص أو مجموعة بارتكاب أعمال أو بالامتناع عن ارتكاب أعمال، يُجبر من خلالها الخصم على التصرف بالطريقة المطلوبة (شارب، 1973). إلا أن مثل هذه الأعمال المرتكبة لا تتضمن أي إكراه جسدي أو عنف بل غالباً ما تكون مصممة للتقليل من أي أذى نفسي يلحق بالخصم.

ويعمل الأسلوب اللاعنفي بشكل أفضل عندما يكون الطرفان المتنازعان معتمدين على بعضهما البعض في معيشتهما. وفي هذه الحالة، يمكن لأحد الأطراف أن يجبر الطرف الآخر على تقديم التنازلات من خلال رفضه التعاون معه أو من خلال اتخاذ إجراءات غير مرغوب فيها.

وغالباً ما يتضمن العمل اللاعنفي حالات من العصيان المدني – مثل انتهاك أعراف أو قوانين اجتماعية واسعة القبول، ويهدف هذا العصيان إلى جلب انتباه الخصم أو لفت الرأي العام إلى ممارسات يعتبرها الناشط اللاعنفي ممارسات جائرة وغير منصفة. ويمكن لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص أن تمارس هذا النشاط اللاعنفي سواء على صعيد خاص أم على صعيد عام.

فكّر ويتامور بالقيام بنشاط لاعنفي على الصعيد الفردي وعلى صعيد جماعي من أجل حل الخلاف. على الصعيد الفردي حاول ويتامور الاحتجاج بالصيام أو باحتلال مكتب سينغسون إلى أن يوافق المدير على التفاوض بنيّة سليمة ويقر تسوية منصفة له. كذلك فكر ويتامور بإنشاء عيادة خاصة به، متحدياً بذلك شروط العقد من أجل دفع هيئة العيادة إلى رفع القضية في المحكمة أو إسقاطها. فإذا وصلت القضية إلى المحكمة، يستطيع استغلال الدعاية المصاحبة للخلاف من أجل إحراج هيئة العيادة وإدخالهم في أزمة لأنهم قاموا بطرد طبيب معروف بمكانته واحترامه وبذلك استحقوا غضب المجتمع ونالوا دعاية سيئة، أو الوصول إلى تسوية من خلال التفاوض تصب لصالح ويتامور وتجنبهم انتقادات الصحف.

وقد اقترح أحد مرضى ويتامور تنظيم احتجاج خارج العيادة من أجل إحراج سينغسون وهيئة العيادة ودفعهم إلى عقد تسوية. وفي حال لم ينجح الاحتجاج، اقترح هذا المريض القيام بجلوس جماعي خارج العيادة. ولكن ويتامور لم يكن واثقاً من نتيجة هذه الوسائل ولا حتى من كلفتها.

أما المقاربة الأخيرة لحل النزاعات فهي استخدام العنف أو الإكراه الجسدي وهذه الوسيلة تفترض أنه إذا كانت التكاليف الشخصية أو المادية للخصم، أو تكاليف حفاظه على مكانته عالية بما فيه الكفاية فإنه سيلجأ إلى تقديم تنازلات. ولكن من أجل أن يحقق الضغط الجسدي نجاحاً، يجب على الطرف المبادر أن يمتلك القوة الكافية الكفيلة بإلحاق الأذى بالخصم، وبالتالي يمتلك القدرة بإقناعه بأنه يمتلك هذه القوة الكافية وأنه ينوي استخدامها.

ولكن على الرغم من أن ويتامور وسنغسون كانا غاضبين من بعضهما البعض إلا أنهما لم يصلا إلى درجة توجيه الضربات لبعضهما البعض. ورغم أن كليهما لائق جسدياً ويمكنه إيقاع الأذى بخصمه إلا أن أي منهما لا يشعر أن باستطاعته فرض شروطه من خلال القتال الشخصي. إلا أن ويتامور، وفي لحظة غضب، تحدث عن وجوب قيامه بتخريب عدد من الأجهزة الثمينة في عيادة سينغسون، ولكن مثل هذا العمل يخالف بشدة قيمه كما أنه قد يؤذي المرضى. كذلك فكّر سينغسون في إحدى نوبات غضبه باللجوء إلى استخدام العنف وتساءل كيف ستكون ردّة فعل ويتامور إذا ما أرسل له بعض العملاء المأجورين للاعتداء عليه. ولكن سينغسون نبذ مبدأ التعامل بالعنف من تفكيره بسبب كونه خطراً ومكلفاً وغير منطقي إضافةً إلى كونه غير مضمون النتائج.

ويبقى السؤال المطروح: أي من المقاربات المعروفة في الشكل 1-1 سيختارها ويتامور وسينغسون لحل خلافهما؟ .

يرغب الطبيب ويتامور بالبقاء في البلدة لكي يبقى إلى جانب أطفاله، كما يرغب في مزاولة مهنته. ولكن فتح عيادة خاصة سيكون مكلفاً لذلك فهو يريد أن يقلل من تكاليف الخلاف ما أمكن ويأمل في اتخاذ قرار سريع بمغادرة العيادة يجنبه المزيد من الاحتكاك العدائي مع زوجته ويخفف من أي أضرار قد تصيب علاقاته الشخصية مع زملائه في العيادة. فاستمرار العلاقة الإيجابية مع الأطباء العاملين في العيادة أمر مهم لأنها العيادة الوحيدة في البلدة التي تملك مختبراً ومعدات طبية متقدمة. كذلك يحتاج ويتامور لإنشاء عيادته الخاصة من أجل أن يستعيد دخله المالي. لذا اعتبر اللجوء إلى العنف طريقة غير واقعية بينما أبقى التحرك اللاعنفي في اعتباره كوسيلة محتملة إذا لم تستسلم العيادة لشروطه. وبدا له أن اللجوء إلى القضاء هو أمر غير منطقي في هذه المرحلة بسبب تكاليفه وبسبب طول الوقت الذي قد يأخذه قبل إحداث أي تغيير.

كذلك يحاول سنغسون من جهته أن يختار طريق تحركه، فهو يرغب في الاحتفاظ بسيطرة إدارة العيادة على عملية العقود ويسعى لحل المعضلة بنفسه دون الاعتماد على أي مساعدة خارجية. كما أنه يريد التقليل من التكاليف القانونية التي تصاحب الإجراءات القانونية ويخشى من الدعاية السيئة وشعور المرضى بالندم لتعاملهم مع مثل هذه العيادة، وهو يرغب في النهاية بالوصول إلى حل سلمي ولكنه يشعر أن محادثاته الشخصية مع ويتامور قد وصلت إلى طريق مغلق.

وهكذا نجد أن كلاً من ويتامور وسينغسون قد أصبح مهيأ لقبول التفاوض، فالطرفان قد وصلا إلى الأوضاع التالية:

- كلا الطرفين يعتمدان على التعاون بين بعضهما البعض من أجل الوصول إلى أهدافهما وتلبية مصالحهما.

- كلا الطرفين قادر على التأثير على الآخر من حيث القيام بأعمال أو منع القيام بأعمال من شأنها جلب الضرر أو المنفعة لكليهما.
- كلاهما يتعرضان للضغط بسبب ضيق الوقت والمواعيد النهائية، كما أن كليهما يملكان الدافع للوصول إلى تسوية سريعة.
- كلاها يعلمان أن البدائل للوصول إلى تسوية عبر المفاوضات، لا تبدو مرغوبة أو قابلة للتطبيق لتحقيق تسوية ترضي الطرفين.
- كلا الطرفين قادر على تحديد الأطراف الرئيسة الحاسمة في حل النزاع وإشراكها في عملية الوصول إلى تسوية.
- كلا الطرفين قادر على تحديد قضايا النزاع ومتفق عليها.
- كلا الطرفين يجد نفسه في موقف لا تبدو فيه مصالحه لا تتلاءم كليةً مع الطرف الآخر.
- كلا الطرفين معرّض لقيود خارجية مثل عدم إمكانية التنبؤ بالقرار القضائي فيما لو لجأ إلى القضاء، ووجود مرضى وموظفين منزعجين وغاضبين من هذا الوضع، إضافةً إلى تكاليف الشروع بممارسة أخرى وتكاليف توظيف طبيب جديد، وهذه الأمور مجتمعة تدفعهما للوصول إلى تسوية عبر التفاوض.

مثل هذه الشروط تعتبر أساسية للشروع في مفاوضات ناجحة ولكن علاقة سينغسون وويتامور تتضمن عناصر لا تساعد على إجراء المفاوضات دون تدخل طرف ثالث. لذلك ومن أجل التغلب على هذه الصعوبات، سوف يحتاجان إلى مساعدة طرف ثالث، وأمام هذه الحالة تبدو الوساطة هي الطريق الأكثر ملاءمة للسعي في إيجاد حل للنزاع. ويمكن دعوة الوسيط للتدخل في المفاوضات في الحالات التالية:

- عندما تكون مشاعر الطرفين متوترة لدرجة تمنعهما من الوصول إلى تسوية.
- عندما يكون الاتصال بين الطرفين ضعيفاً، نوعاً وكمّاً بحيث لا يمكنهما تغيير الأوضاع لوحدهما.

- عندما تتسبب الأفكار الخاطئة والنماذج السيئة التي يحملانها عن بعضهما البعض في عرقلة أية تفاهمات فعالة.
- عندما تتسبب المسلكيات السلبية المتكررة في وضع العراقيل أمام التسوية.
- عندما توجد خلافات قوية حول بيانات المعلومات مثل: أية معلومات هي المهمة؟ كيف يتم جمع المعلومات وكيف يتم تقييمها؟ .
- عندما تتعدد مواضيع الخلافات ويختلف الطرفان على كيفية وأولوية معالجتها.
- عندما توجد مصالح منظورة أو حقيقية وغير متلائمة بين الطرفين بحيث يصعب المصالحة بينها.
- عندما توجد فروقات حقيقية أو منظورة في قيم الطرفين.
- عندما لا يملك الطرفان وسائل للتفاوض أو يستخدمان وسائل مغلوطة أو وسائل في غير مصلحتهما الفضلى.
- عندما يجد الطرفان صعوبة في الشروع بالمفاوضات أو عندما يصلان إلى طريق مغلق في مفاوضاتهما.

يتضمن الخلاف بين ويتامور وسينغسون عدداً من الخصائص المذكورة أعلاه، لذلك فسوف يقرر الاثنان إدخال وسيط في مفاوضاتهما كوسيلة لحل الخلافات بينهما. في الوقت الحاضر، دعونا نترك هذه القضية جانباً وننظر إلى العملية التي وقع اختيارهما عليها لحل النزاع. وسوف نعود إلى نزاع سينغسون وويتامور في الفصل الثاني بعد أن نستكشف كيف تعمل عملية الوساطة.

عملية الوساطة

على الرغم من أن الوساطة تمارس في جميع أنحاء العالم كوسيلة لحل النزاعات الشخصية والمؤسسية والتجارية والقانونية والمجتمعية والحكومية والعرقية والدولية، وعلى الرغم من توثيق أساليبها في تطبيقات وحالات

دراسية معينة، إلا أنه وحتى وقت قريب لم تجرِ إلا القليل من الدراسات أو الشروحات حول الاستراتيجيات والتكتيكات المعينة التي يستخدمها الوسطاء. كذلك لم يتم عرض سوى تحليلات كانت إما عامة جداً وإما خاصة لدرجة تحد من تطبيقها على المدى الأوسع.

ويعالج هذا الكتاب الحاجة إلى وجود مقاربة منهجية وعملية عامة للوساطة ويهدف الكتاب لتحقيق ثلاثة غايات هي:

1- إظهار تأثيرات الوساطة وتحركاتها على ممارسة التفاوض.
2- تطوير شرح نظري للممارسة الحالية للوساطة كما تم تطبيقها في عدد من القضايا والأصعدة والثقافات.
3- تزويد العاملين في الوساطة باستراتيجيات ووسائل عملية وفعالة لمساعدة الأطراف المتنازعة على الوصول إلى حلول لخلافاتهم.

دعونا لنحاول أولاً تعريف الوساطة.

تعريف الوساطة

لنتفحص السيناريوهات التالية:

- وسيط من الأمم المتحدة يتدخل لحل نزاع دولي.
- وسيط عمالي ينخرط بإجراء مفاوضات قبيل تهديد بالإضراب.
- وسيط تجاري يقوم بتسوية خلاف تجاري.
- محامٍ يعمل وسيطاً وينهي خلافاً حول قضية قانونية شائكة.
- وسيط عائلي يساعد زوجين للوصول إلى تسوية طلاقهما.

من هم هؤلاء الأشخاص وما هي علاقتهم مع الأطراف المعنية؟ ما هي الأعمال التي يقومون بها؟ ما هي أهدافهم وغاياتهم وما هي أهداف وغايات عملية الوساطة؟

كما ذكرنا سابقاً، تُعرَّف الوساطة بشكل عام على أنها التدخل في مفاوضات أو في نزاع من قِبَل طرف ثالث مقبول من الطرفين ولا يملك سلطة أو يملك سلطة محدودة في اتخاذ القرار، ويعمل على مساعدة الأطراف المعنية على الوصول طوعاً إلى تسوية مقبولة من الطرفين المتنازعين. وبالإضافة إلى معالجة القضايا الأساسية، يمكن للوساطة أن تؤسس لوجود علاقات ثقة واحترام بين الأطراف وأن تعززها أو أن تنهي هذه العلاقات بأقل التكاليف المادية وأقل الأضرار النفسية.

والوسيط هو الطرف الثالث وغالباً ما يكون شخصاً ليس له صلة مباشرة بالنزاع أو بالقضايا الأساسية المطروحة. وهذا العامل يعتبر جوهرياً في إدارة النزاعات وحلها لأن مشاركة طرف ثالث من الخارج، هو في أغلب الأحيان ما يوفّر للأطراف المتنازعة منظورات جديدة حول القضايا التي تفرّقهم، بالإضافة إلى وسائل فعالة لبناء العلاقات اللازمة لإنهاء المشكلات. وسوف نأتي على ذكر المزيد من أنواع العلاقات المحتملة التي قد تنشأ بين الأطراف المتنازعة والطرف الخارجي في الفصل التالي.

الناحية الأخرى من تعريف الوساطة هي تقبُّلها، إذ يتوجب وجود رغبة لدى المتنازعين للسماح لطرف ثالث بالتدخل في النزاع ومساعدتهم على الوصول إلى حل للخلاف. إلا أن القبول بطرف ثالث لا يعني أن المتنازعين يرحبون بحماس بتدخل الوسيط أو أنهم على استعداد لأن يفعلوا تماماً ما يأمرهم به ولكنه يعني أن الأطراف توافق على حضور الوسيط وأنها راغبة في الإصغاء لما سيقوله وأخذ مقترحاته على محمل الجدّ بالنسبة لإدارة أو لحل الخلافات.

والتدخل يعني الدخول في النظام السائر للعلاقات، أو الدخول بين أشخاص أو جماعات أو أشياء بهدف المساعدة. وتوجد فرضية ضمنية ومهمة يتوجب علينا إيضاحها في هذا التعريف، وهي أن النظام موجود بشكل مستقل

عن المتدخل (آرجيريس 1970، ص15). والفرضية التي تقف وراء تدخل خارجي هي أن الطرف الثالث يمكنه تغيير الحراك الاجتماعي والقوى التي تغلف علاقات النزاع السائدة من خلال التأثير على معتقدات أو مسلكيات الأطراف المعنية، ومن خلال تقديم المعلومات وتحسين فعالية عملية التفاوض مما يساعد المشاركين على الوصول إلى تسوية لنزاعاتهم. وقد بيّن روبين وبراون (1975) أن مجرد وجود طرف مستقل عن المتنازعين يمكن أن يشكل عنصراً ملموساً في حل النزاع.

ومن أجل أن تتم الوساطة، يتوجب على الأطراف المتنازعة أن تبدأ التفاوض. مثلاً يتوجب على العُمّال وإدارة العمل أن يكونوا راغبين في عقد حلقة مفاوضات، ويتوجب على الشركاء التجاريين الموافقة على إجراء مباحثات، كما يتوجب على الحكومات وجماعات المصالح العامة أن يوجِدوا منابر للحوار، وأن تبدي العائلات رغبتها بالتحدث مع بعضها البعض. إذن الوساطة بشكل أساسي هي إجراء الحوار والتفاوض بحضور طرف ثالث، وتعتبر الوساطة امتداداً لعملية التفاوض من حيث أنها تتضمن توسيع عملية التفاوض لتشمل أشكالاً جديدة وتستخدم الوسيط الذي يسهم بإدخال متغيرات وحِراكات جديدة في عملية التفاعل بين المتنازعين. وبدون المفاوضات لا توجد وساطة.

وتتضمن النزاعات تضارب مصالح بين شخصين أو أكثر حول القيم، أو حول التنافس على المركز، أو السلطة أو الموارد الشحيحة (كوسر 1967). وعادةً ما يتدخل الوسطاء في النزاعات التي تكون قد وصلت إلى مستويات مختلفة من المدة والتطور. وتختلف هذه المستويات فمنها الخفي ومنها الظاهر ومنها الذي ما زال في طور اندلاعه كما تتنوع وفقاً لدرجة تنظيمها، ونشاطات أطرافها وحدّة التعابير المتعلقة بالمشاعر والهموم. وتتميز النزاعات الخفية أو الكامنة بوجود

توترات لم تصل بعد في درجة تطورها أو تصاعدها لتشكل قطبي نزاع. وغالباً ما يكون أحد الأطراف، وهو الأقوى في العادة، غير مدرك لوجود نزاع أو لاحتمال وجوده (كيرل، 1971). والأمثلة على النزاعات الكامنة تتضمن التغييرات في العلاقات الشخصية التي يكون عادةً أحد أطرافها غير مدرك لمدى جدية الإشكال الذي حصل، مثل التوقعات غير المعلنة بتخفيض أعداد الموظفين في مؤسسة ما، أو تطوير خطط لم توضع حيز التنفيذ بعد حول موقع مشاريع مثيرة للجدل، مثل المناجم أو مكبّات النفايات، أو ظهور تغييرات محتملة في السياسة العامة.

ويعمل الوسطاء (أو ميسِّري الأعمال، كنوع آخر من أنواع الطرف الثالث) الذين يتدخلون في النزاعات الكامنة على مساعدة الفرقاء في تحديد الأشخاص الذين يستأثرون بالتغيير أو الذين يبدون قلقهم حول مشكلة قد تظهر في المستقبل. كذلك يساعدون في تطوير عملية تثقيف متبادلة حول القضايا والمصالح المعنية، ويعملون مع الفرقاء في تصميم عمليات حل النزاعات وربما يشاركون في تنفيذها أحياناً.

النزاعات المنبثقة: هي تلك التي يتم فيها تحديد النزاع وفرقائه، وتوضيح العديد من قضاياه ولكن دون أن يتم تطوير عملية حل لتلك النزاعات أو إقامة تعاون فعّال في المفاوضات. والنزاعات المنبثقة تحمل معها إمكانية تفاقمها إذا لم يتم تطبيق إجراءات حلها. وتشكل النزاعات بين زملاء العمل وشركاء الأعمال والحكومات مثلاً واضحاً على هذا النوع من النزاعات. فكلا الطرفين يعلم بوجود خلاف، وقد يتطور الأمر إلى تبادل كلمات قاسية بينهما دون أن يستطيع أي منهما معالجة المشكلة. وفي مثل هذه الحالة، يساعد وجود الوسيط على تأسيس عملية التفاوض وعلى دفع الأطراف للشروع في الاتصال ببعضهما البعض وفي التفاوض.

النزاعات الظاهرة: هي تلك التي ينخرط فيها الطرفان في صراعات متواصلة، قد يتم فيها استخدام العنف أو الأساليب اللاعنفية أو قد تكون في مرحلة بدء المفاوضات دون الوصول إلى نتيجة. ويتضمن تدخل الوسيط في هذه النزاعات تغيير حلول النزاع أو خط المفاوضات أو التدخل لكسر حلقة مغلقة. وتتمثل الوساطة في هذه النزاعات في تدخل الوسطاء الدوليين في الحروب، أو تدخل الوسطاء العُمّاليين في المفاوضات قبيل انتهاء مدة التهديد بالإضراب من أجل حل نزاعات العمل الظاهرة. كما يتدخل الوسطاء التجاريون لمعالجة قضية تأمين خاصة تتعلق بضرر شخصي. ويتدخل الوسطاء في قضايا الطلاق وحقوق رعاية الأطفال في عمليات انفصال الزوجين.

وغالباً ما يتمتع الوسيط بصلاحيات محدودة في اتخاذ القرار أو ربما لا يملك أية سلطة في ذلك لأنه لا يستطيع إجبار الأطراف على حل خلافاتها وفرض الحل عليها. ولعل هذا ما يميز الوسيط عن القاضي أو المحكَم لأن الأخيرين يتمتعان بسلطة اتخاذ القرار بالنيابة عن الأطراف المتنازعة على أسس وجود اتفاق مسبق بينهما أو بناءً على أعراف وقوانين وتشريعات وعقود سابقة. والهدف من العملية القضائية أو نصف القضائية ليس مصالحة الطرفين أو اتفاقهما ولكن الهدف هو الوصول إلى قرار موحد من قبل طرف ثالث حول أي من الطرفين له الحق.

يتفحص القاضي ماضي النزاع ويقيم الاتفاقيات التي دخل فيها الطرفان والانتهاكات التي ارتكباها ضد بعضهم البعض والأعراف المتعلقة بنيل الحقوق، والمسؤوليات وغيرها من الأمور المرتبطة بأحداث النزاع، وحالما يكون قد اتخذ موقفه على هذه الأسس، تكون مهمته قد انتهت (إيكهوف، 1966-67، ص 161).

أما الوسيط، فيعمل على مصالحة الطرفين المتنازعين والتوفيق بين مصالحهما المتضاربة وتتضمن مهمته مساعدة الطرفين على تفحص مصالحهما

واحتياجاتهما من أجل مساعدتهما على التفاوض وتبادل الوعود وإعادة تحديد علاقتهما بطريقة مرضية ومنصفة بالنسبة لكليهما. ولا يملك الوسيط صلاحية اتخاذ القرار. ومثل هذه الحقيقة تجذب أطراف النزاع إلى عملية الوساطة لأن باستطاعتهما السيطرة على نتيجتها في نهاية الأمر. وتكمن سلطة الوسطاء في مصداقيتهم وفي ثقة الأطراف بهم وفي مدى خبرتهم وقدرتهم على تعزيز عملية التفاوض ومعالجة القضايا المشابهة وجلب الأطراف للتحدث معاً على أسس مصالح كل منهم، إضافةً إلى سمعة هؤلاء الوسطاء وأدائهم السابق، كذلك تكمن سلطتهم أيضاً لدى بعض الثقافات في علاقاتهم مع الأطراف المتنازعة وتمنح الصلاحية في عملية الوساطة أو الاعتراف بتأثير الوسيط على نتيجة المفاوضات من قِبَل الأطراف المتنازعة نفسها وليس من قِبَل أي قانون أو ميثاق أو طرف خارجي.

حتى الآن، نكون قد تفحصنا بعض ميزات الوسيط، وسوف نقوم الآن باستكشاف بعض المهام التي يؤديها الوسيط. يقول تعريفنا للوسيط بأنه شخص يساعد الفرقاء المتنازعين، ويمكن لهذه المساعدة أن ترمز إلى نشاطات عامة أو نشاطات شديدة الخصوصية. ولكننا سوف نبحث هنا بعض هذه الأدوار والمهمات العامة للوسيط، وسوف نرجىء مناقشة الأدوار الخاصة لوقت لاحق، عندما نحل عمليات التدخل خلال فترات محددة من المفاوضات.

يقوم الوسيط بعدة أدوار مختلفة لمساعدة فرقاء النزاع على حل خلافاتهم (مؤسسة التحكيم الأميركية) ومن هذه الأدوار ما يلي:

1- يقوم الوسيط بافتتاح قنوات الاتصال أو تسهيل إقامة اتصالات أفضل في حال كان الفرقاء سائرين حالياً في عملية المفاوضات.
2- يقوم الوسيط بمساعدة جميع الفرقاء على إدراك حقوق الآخرين ممن يشاركون معهم في المفاوضات.

3- يقوم الوسيط بتسهيل عملية التفاوض من خلال توفير الوسائل أو غالباً عبر ترؤسه لعملية التفاوض.

4- يعمل الوسيط كمدرّب يقدم المساعدة للمفاوضين المبتدئين أو الذين ليسوا على استعداد بعد للتفاوض، أو لا يملكون مهارات الدخول في عملية التفاوض.

5- يعتبر الوسيط بمثابة مورد للعون، ويوفّر الوسائل المساعِدة للفرقاء على التفاوض ويربطهم بخبرات وموارد خارجية (على سبيل المثال، محامين وتقنيين وصنّاع قرار أو أي خبرات أخرى متبادلة) تمكّنهم من توسيع مدى خيارات التسوية المقبولة لديهم.

6- يعمل الوسيط على اكتشاف المشكلة مما يمكّن الفرقاء المتنازعين من تفحصها من منظورات مختلفة، كما يساعد على تحديد القضايا والمصالح الأساسية وينظر إلى الخيارات المتبادلة التي ترضي الجميع.

7- يعمل الوسيط مثل مادة أساسية لصنع الحقائق فهو يساعد على تأسيس وتطبيق تسوية معقولة، ويسهم في مساءلة وتحدي الفرقاء الذين ينشدون غايات متطرفة وغير واقعية.

8- يكون الوسيط أشبه بكبش الفداء، إذ أنه يتحمل جزءاً من المسؤولية أو اللوم في حالة اتخاذ قرار غير مرغوب به من قِبَل مؤيدي الفرقاء المتنازعين. ويستخدم هؤلاء الأخيرون الوسيط بهذه الطريق لكي يحفظوا ماء وجههم ويحافظوا على دعم أنصارهم.

9- يكون الوسيط مثل القائد الذي يأخذ المبادرة بتحريك المفاوضات إلى الأمام عبر اقتراحات ملموسة أحياناً وعبر إجراءات معينة أحياناً أخرى.

والعنصر الأخير في تعريف الوساطة يصفها بأنها عملية طوعية للوصول إلى تسوية مقبولة من الطرفين حول قضايا متنازع عليها. وكلمة طوعي تعني

اختياراً حراً بالمشاركة واتفاقاً حراً لا إكراه فيه. فلا أحد يجبر الفرقاء على الوصول إلى تسوية نزاعهم من خلال طرف ثالث داخلي أو خارجي. (ستولبرغ 1981ب، ص ص88-89). ولا يوجد أي التزام قانوني يردع الطرف الذي لا يرغب بالمشاركة في عملية الوساطة. ولأن الوسيط لا يملك أية صلاحيات لفرض القرار على المشاركين، فهو بالتالي لا يستطيع تهديد أي طرف يتوانى عن الانضمام إلى المفاوضات بأي حكم قضائي.

ولكن المشاركة الطوعية في الوساطة تنفي وجود ضغوطات لمحاولة إجراء الوساطة. وقد يأتي هذا الضغط من متنازعين آخرين أو من أطراف خارجية كالأصدقاء، وزملاء العمل والناخبين والرؤساء ذوي السلطة، والقضاء من أجل دفع أحد أطراف النزاع لمحاولة الدخول في المفاوضات بالتعاون مع وسيط ما. حتى أن بعض المحاكم في الولايات المتحدة وصلت في هذا الأمر إلى الحد الذي تحكم فيه بأن يقوم الفرقاء المتنازعون في القضايا العائلية والمدنية ببذل الجهد عن حُسْن نيّة لاعتماد الوساطة قبل أن تصل القضية إلى المحكمة. إلا أن محاولة اعتماد الوساطة لا يعني أن الأطراف مجبرة على الوصول إلى اتفاق.

تاريخ ممارسة الوساطة

تملك الوساطة تاريخاً عريقاً ومتنوعاً في جميع حضارات العالم. فالحضارات اليهودية والمسيحية والإسلامية والهندوسية والبوذية والكونفوشية وغيرها من حضارات الشعوب الأصلية تضم تقاليد واسعة وفعالة في ممارسة الوساطة. وفيما يلي عدد من الأمثلة التي تشير إلى مدى اتساع وتطور عملية الوساطة كوسيلة لحل النزاعات.

استخدمت المجتمعات اليهودية في الأزمان الغابرة الوساطة وكان زعماؤها الدينيون والسياسيون يمارسونها من أجل حل الخلافات المدنية والدينية. وفي

أزمنة لاحقة، لعب الحاخامات كما لعبت المحاكم الدينية أدواراً مهمة في الوساطة سواء في إسبانيا، أم في شمال إفريقيا وإيطاليا وأوروبا الشرقية والوسطى وخلال حكم الإمبراطورية العثمانية في الشرق الأوسط، وعمل هؤلاء على إصدار الأحكام لفضّ النزاعات بين رعيّتهم. وكانت هذه المحاكم على الأغلب أساسية في حماية الهوية الثقافية وضمنت لليهود وسائل رسمية لحل نزاعاتهم، لأنهم كانوا في العديد من المناطق محرومين، عبر قوانين استهدفت عزلهم عن المجتمعات الأكبر، من استخدام الوسائل الأخرى المتاحة لفضّ النزاعات.

وقد انتقلت التقاليد اليهودية في حل النزاعات إلى المجتمعات المسيحية النامية التي كانت ترى في المسيح وسيطها الأكبر حيث يشير الإنجيل إلى المسيح على أنه الوسيط بين الله والإنسان إذ ورد في إصحاح تيموثي 2.5–2.6 ما يلي: «لأن هناك إلهاً واحداً، ووسيطاً واحداً بين الله والإنسان وهذا الوسيط هو يسوع المسيح الذي وهب نفسه فداءً لنا جميعاً ليشهد بذلك في الزمن المناسب». هذه الفكرة المتعلقة بوجود وسيط وجدت تجسيدها في دور رجال الدين كوسطاء بين رعيّة المؤمنين وبين الله عز وجل. وحتى انبلاج عصر النهضة، بقيت الكنيسة الكاثوليكية في أوروبا الغربية والكنيسة الأرثوذكسية في شرق المتوسط تشكلان المؤسسات التي تدير مراكز التوسّط وحل النزاعات في المجتمع الغربي. فقد كان رجل الكنيسة يتوسط في قضايا النزاعات العائلية، وقضايا الإجرام والنزاعات الدبلوماسية بين النبلاء (بيانكي 1978). وفي وصف لإحدى قضايا التوسّط في العصور الوسطى، تظهر تفاصيل حول كيف استطاعت الكنيسة ورجال الدين توفير ملاذ للشخص المعتدي خلال فترة حل النزاع وكيف عملوا كوسطاء بين عائلتين في قضية اغتصاب. وكيف وافقت عائلة المغتصب عند التسوية بدفع تعويض مالي لعائلة المرأة المغتصبة، بعد أن وعدوا بإيجاد زوج لها.

وللوساطة تقاليد عريقة في الحضارة الإسلامية. وفي العديد من المجتمعات الرعوية التقليدية في الشرق الأوسط، كانت النزاعات تُحلّ غالباً عن طريق عقد

اجتماع لكبار السن في المجتمع، يتم فيه النقاش والجدال وتوضيح الأمور والتوسط من أجل حل نزاع جوهري أو قبلي أو قضايا عالقة بين العشائر. أما في المناطق الحضرية فقد تم إدراج الأعراف ضمن قانون الشريعة الذي كان يفسر ويطبق من قبل وسيط يدعى القاضي وهؤلاء المسؤولون لم يحكموا بتطبيق الشريعة فحسب، بل عملوا أيضاً كوسطاء بين الناس. ويذكر حوراني (1991، ص 114) أن القاضي كان يشرح دوره على أساس أنه مصلح يحاول الحفاظ على التوافق الاجتماعي من خلال التوصل إلى حل للنزاع متفق عليه بدلاً من اللجوء إلى الشدة في تنفيذ الأحكام القضائية.

وفي إندونيسيا التي تعد إحدى أكبر المناطق الجغرافية المتأثرة بالإسلام وبالحضارة العربية، تم دمج الأساليب التقليدية في صنع القرارات وحل النزاعات بالممارسات الإسلامية، وكانت النتيجة ظهور طريقة مسياوارا وهي أسلوب في إدارة النزاعات مبني على رضا الجميع (مور وسانتوسا، 1995). وقد استخدمت طرق مختلفة من هذه العملية وما تزال تستخدم حتى اليوم في الأرخبيل الإندونيسي بهدف اتخاذ القرارات وحل النزاعات في القضايا المحلية والوطنية (فون بندا – بكمان 1984، سلاتس وبورتر 1992، وشوارتز 1994).

كذلك تتمتع الهندوسية والبوذية والمناطق المتأثرة فيهما بتاريخ طويل من الوساطة. فالقرى الهندوسية في الهند ظلت تقليدياً تستخدم نظام بانشايات العدلي الذي يتكون من هيئة مشكلة من خمسة أعضاء يقومون بدور الوسطاء والحكّام في فضّ النزاعات وتمارس الهيئة مهمات إدارية في معالجتها للأمور الحياتية وللمظالم التي تحدث داخل المجتمع.

وقد شهدت الصين واليابان وكذلك عدد من المجتمعات الآسيوية ممارسة واسعة لعملية الوساطة حيث شدّدت الأديان والمناهج الفلسفية هناك على إجماع الرأي، وعلى الإقناع الأخلاقي وعلى السعي لإيجاد توازن وتوافق في العلاقات

الاجتماعية (براون، 1982) وتصف النصوص البوذية ثلاث حالات على الأقل عمل فيها بوذا نفسه كوسيط (تعليقات داما بادا، ماك كونل 1995، وكوسامبي جاتاكا) ولعبت فيها السانغا أو الجماعات الدينية المؤلفة من الكهنة والراهبات أدوار الوساطة بين الجماعات والمجتمعات البوذية أولاً في الهند والصين ولاحقاً في سري لانكا وتايلند ونيبال والتبت واليابان. (ماك كونل، 1995).

ومع ظهور المجتمع العلماني في الغرب، توسعت أعمال الوساطة كما ازدادت أعداد الوسطاء. ومارست النقابات الوساطة في أوساط التجارة والأعمال كما فعل المواطنون المحترمون في المدن النامية من أجل حل النزاعات. وعلى الرغم من استمرار رجال الدين في لعب دور الوسطاء في مجالات العلاقات المحلية والعلاقات بين الجماعات والدول، إلا أن نهوض حكم القضاء والدول القومية أدى إلى ازدهار سوق الوسطاء العلمانيين، وأصبح القضاة العلمانيون يتوسطون ويصدرون الأحكام القضائية. كذلك عمل السفراء والمبعوثون من أجل إثارة وتوضيح القضايا والمشاكل الاجتماعية، ومن أجل تعديل المصالح المتضاربة ونقل معلومات ذات منفعة متبادلة لكلا الطرفين (ورنر، 1974، ص 95).

كذلك تنامت الوساطة في المستعمرات الأميركية وغيرها، إلى أن وصلت في النهاية إلى كندا والولايات المتحدة حيث قامت الطوائف الدينية كالكويكرز والمتطهرين (Puritans)، والجماعات العرقية الصينية واليهودية بتطوير أساليب بديلة لحل النزاعات كانت طوعية وغير رسمية في طبيعتها (أورباخ، 1983). وقد عملت هذه الأساليب والطرق بشكل متوازٍ مع الآليات التي كانت موجودة سابقاً لحل النزاعات لدى سكان البلاد الأصليين وشعوب الأمم الأولى، الذين كانوا يعقدون اجتماعات مجالس قائمة على إجماع الرأي بقيادة أحد الكبار في السن أو مجموعة منهم من أجل حل النزاعات (لوريتس، 1993).

الممارسات المعاصرة للوساطة

خلال العصور والحضارات الأخرى، كان الوسطاء في معظم الأحيان يتعلمون مهنتهم بطرق غير رسمية ويلعبون أدوارهم في الوساطة ضمن سياق مهمات وواجبات أخرى. فقط، منذ مطلع القرن العشرين بدأت الوساطة تتحول إلى مؤسسة رسمية وتتطور إلى مهنة معترف بها.

وقد توسعت ممارسة الوساطة في الزمن المعاصر بشكل متسارع في جميع أنحاء العالم، خاصة خلال الخمس والعشرين سنة الأخيرة. ويعزى هذا النمو جزئياً إلى توسع إدراك الفرد لحقوق الإنسان وكرامته، واتساع الطموحات نحو مشاركة ديمقراطية على جميع المستويات السياسية والاجتماعية، وكذلك إلى ازدياد الاعتقاد بأن للفرد حقاً بالمشاركة في القرارات التي تؤثر على حياته وفي السيطرة عليها، وإلى ظهور أخلاقيات تدعم الحرية الفردية، وتوجهات في بعض المناطق نحو تسامح أوسع مع التعددية والاختلاف في جميع نواحيهما. أيضاً، كانت هناك عوامل عدة تدفع للتغيير. ومن هذه العوامل، تنامي عدم الرضا والسخط من دكتاتورية وفوقية صانعي القرار، وأساليب اتخاذ قراراتهم، والتسويات المفروضة على الفرقاء والتي لا تخاطب احتياجاتهم الحقيقية والضرورية، وكذلك ارتفاع التكاليف في المال والوقت والموارد البشرية وتدمير التضامن بين الأشخاص وبين المجتمعات من خلال طرق عدائية لحل النزاعات تنتهي بطرف رابح وطرف خاسر.

وقد نمت عملية استخدام الوساطة في العديد من الثقافات والبلدان، ولكنها نمت أسرع من أي مكان في الولايات المتحدة وكندا، وكان أول مجال يشهد مأسسة رسمية للوساطة في الولايات المتحدة هو إدارة العلاقات العُمّالية (سيمكين، 1971). ففي عام 1913، أُنشئت وزارة العمل الأميركية وتم تعيين

هيئة من «وسطاء المصالحة» من أجل معالجة النزاعات بين العُمّال والإدارة وتحوّلت هذه الهيئة لاحقاً لتصبح خدمات المصالحة الأميركية ثم أعيد تنصيبها عام 1947 تحت اسم خدمات الوساطة والمصالحة الفيدرالية. وكان المنطق وراء إطلاق مبادرة الوساطة في القطاع الصناعي هو تعزيز الاستقرار في هذا القطاع وتسوية القضايا بين أرباب العمل والعُمّال من خلال المفاوضات الجماعية. (مرسوم العلاقات الإدارية والعُمّالية عام 1947). وكان من المتوقع أن تؤدي التسويات التي تقوم بها الوساطة إلى منع حدوث الإضرابات والإغلاقات المكلفة وإلى تطوير سلامة ورفاهية وثروة الأميركيين. وأصبح الاستخدام الفيدرالي للوساطة نموذجاً بالنسبة لعدد كبير من الولايات. فقد قامت العديد من هذه الولايات بتمرير قوانين وتطوير تشريعات وتدريب كوادر من الوسطاء لمعالجة النزاعات العُمّالية داخل الولايات.

كذلك أطلق القطاع الخاص مبادرة للوساطة بين الإدارة والعُمّال وبين العلاقات التجارية. وتأسست عام 1926 منظمة التحكيم الأميركية من أجل تشجيع استخدام التحكيم والوسائل الطوعية الأخرى في تسوية النزاعات.

إلا أن الوساطة التي كفلتها الحكومة لم تقتصر فقط على قضايا الخلافات الإدارية العُمّالية؛ فقد أوجد مرسوم الحقوق المدنية الفيدرالي الذي صدر عام 1964، خدمة العلاقات المجتمعية (CRS) التابعة لوزارة العدل الأميركية. وقد كُلِّفت هذه الوكالة بمساعدة المجتمعات والأفراد على حل النزاعات والخلافات والصعوبات المتعلقة بممارسات التمييز القائم على العرق أو اللون أو الأصل (مرسوم الحقوق المدنية، 1964). وقدمت الوكالة للناس مساعدة في حل مشاكلهم عبر المفاوضات والوساطة بدلاً من حلها عبر الاحتكام إلى عدالة الشوارع أو عدالة القضاء. (كلوغمان، 1992). كذلك تعمل الوكالة عبر البلاد لحل قضايا مثل الدمج العرقي في المدارس والإسكانات الحكومية. وقد نمت في

الفترة الأخيرة وكالات متنوعة داخل الولايات، وهيئات محلية لحقوق الإنسان، ووكالات خاصة تستخدم الوساطة لمعالجة تهم التمييز العرقي في أماكن التوظيف والإسكانات وفي قضايا المستهلكين (المؤسسة الدولية لإدارة المدن، 1966). وفي كندا، قامت مديرية العلاقات العرقية في أونتاريو وغيرها من الوكالات المماثلة في تلك المقاطعة بتوفير خدمات حل النزاعات من أجل إدارة الاختلافات بين المجتمعات العرقية.

كذلك ظهرت العديد من المبادرات المتخصصة في استخدام الوساطة من أجل حل الخلافات العرقية والدينية داخل المجموعات وفيما بينها. قد قامت جماعة «صن السلام» في ناجوفو (بلوهاوس وزيون، 1993)، وجماعة مصالحة قبائل الساليش في ساحل المحيط الهادي (ماسفيلد، 1993)، ووسطاء قبائل الاسكا (كونورز، 1993) وبرنامج صنع السلام لقبائل الموهوك وغيرها من المجموعات القبلية بتطوير وسائل تقليدية أو معدَّلة لحل الخلافات العشائرية الداخلية.

وفي جزر هاواي، تم إحياء «الهو أوبونو بونو» وهي أساليب تقليدية لحل النزاعات، من أجل إدارة الخلافات بين عدد من المجموعات العرقية (شوك وكوان، 1988، بارنز، 1994). كذلك تم تطوير برامج ومشاريع في شيكاغو ولوس انجلوس من أجل معالجة الخلافات بين المجتمعات الأميركية الكورية والإفريقية، خاصة تلك المتعلقة بالنزاعات بين أصحاب الأعمال وعملائهم. وفي نيويورك، اتخذت مبادرات من أجل إدارة النزاعات بين الأميركيين الأفارقة واليهود كما تم تطوير برامج في عدة مدن للرد على التوترات بين الثقافة المهيمنة والثقافات التقليدية للأقليات وبين المهاجرين الجدد من جنوب شرقي آسيا.

ومنذ منتصف عقد الستينات من القرن العشرين، تنامت الوساطة بشكل ملموس كمقاربة رسمية تُمارَس على شكل واسع من أجل حل النزاعات في المجتمع (برادلي وسميث، 2000). وفي بواكير سنوات نموها، قامت الحكومة

الفيدرالية بتمويل مراكز الضواحي القضائية (NJCs) من أجل توفير خدمات وساطة مجانية أو قليلة الكلفة للجمهور بحيث يتم حل النزاعات بفعالية وكفاءة وبدون رسميات وتكاليف. وفي أوائل عقد الثمانينات من القرن العشرين، تم مأسسة العديد من هذه المراكز لتصبح جزءاً من خدمات بديلة لحل النزاعات ومرتبطة بالمدن والمحاكم ومكاتب المدعين العامين. كما أن بعض البرامج المجتمعية تحولت إلى منظمات غير ربحية مستقلة، تقدم خدمات شعبية لحل النزاعات ويعمل فيها أفراد المجتمعات كوسطاء أو مساعدي وسطاء أو أعضاء في هيئات الوساطة والمصالحة (ليمون، 1984، شهونهولتز، 1984). ومع حلول عام 1997، كان هناك أكثر من خمسمئة من هذه المراكز على طول الولايات المتحدة وعرضها (راي، 1997).

وفي العديد من المجتمعات الأميركية والكندية، تم تطبيق مبدأ الوساطة في نزاعات المالكين والمستأجرين (كوك، روشل وشيبارد، 1980) وفي قضايا المشردين (نلسون وشارب، 1995) وفي تعامل الشرطة مع المتنازعين (فولبرغ وتيلور، 1984) وفي القضايا المتعلقة بوجود معتدٍ وضحية (أومبريت 1985، 1994، 2000) وفي النزاعات بين الشرطة والمدنيين (مكتب مايو، مدينة بورتلاند بولاية أوريغون، 1994)، وفي النزاعات بين السكان المسنين ومالكي دور رعاية العجزة وبين الأبناء البالغين وأهلهم العجزة (بشميتز 1998، جنتري 2001) وأخيراً في الخلافات بين المستهلكين (راي وسمولوفر، 1983).

وقد طوّر الأميركيون والكنديون برامج مجتمعية في عدد من المقاطعات، نذكر منها على وجه الخصوص برنامج خدمات الوساطة في ساسكاتشيوان الموجود في مقاطعة ريجينا وهو برنامج يركز على توفير الخدمات لعائلات المزارعين. وتقوم مثل هذه المراكز بالوساطة بين الدائنين والمدينين، وفي قضايا إعادة جدولة الديون والنزاعات الفردية والتشغيلية حول مزارع العائلات (فان هوك، 1990).

وبالإضافة إلى برامج الوساطة المحلية، توجد برامج على مستوى الولاية في العديد من الولايات الأميركية (سسكايند، 1986، دريك، 1989) وهي برامج انبثقت أساساً بتأييد وتمويل من المعهد الوطني لحل النزاعات، مما رفع عدد البرامج الموضوعة على مستوى الولايات من أربعة عام 1984 إلى عشرين عام 1995، مع وجود أكثر من برنامج واحد في بعض الولايات (خور، 1995). وقد شملت الخدمات التي تقدمها برامج الولايات تصميم وتنفيذ أنظمة حل النزاعات، وتدريب موظفي الولايات على أساليب بديلة لحل النزاعات والوساطة في النزاعات بين الأشخاص وبين الجماعات والنزاعات العامة التي تضم حكومات الولايات. ويتم إدخال الوساطة ومقاربات أخرى لحل النزاعات في المدارس الابتدائية والثانوية وفي مؤسسات التعليم العالي (أراكي 1990 وساندي 2001، فولب وشاندلر 2001). وقد استمرت بعض هذه المبادرات تُدرِّس مهارات حل النزاعات ضمن المنهاج العام للتعليم فيما عمل بعضها الآخر على تطوير خدمات وساطة بين الأقران (كومبتون 2002، فورد 2002، باتون 2002). ووسط هذه الأجواء، يجري التوسط في النزاعات بين الطلبة (فولب وويذرسبون 1992؛ سميث وسيدويل 1990، بارل وفوغل 1990، ليندساي 1998، ليفي 1989، دوكلر 1989) وبين العصابات (فاهرهاتيغ 1990) وكذلك بين الطلبة ومدرسيهم وبين أعضاء هيئة التدريس وبين هؤلاء والإدارة (ماكارثي 1980، ماكارثي وآخرون 1984، كروهن 1985). وفي عقد الثمانينات من القرن العشرين، أنشئت الجمعية الوطنية للتوسّط في التعليم (NAME) من أجل الربط بين ممارسي الوساطة والبرامج في حقل التعليم. وقد تم عام 2000 دمج هذه الجمعية بجمعية الخبراء في حل النزاعات (SPIDR) وأكاديمية الوسطاء العائليين ليصبح اسمها جمعية حل النزاعات (ACR).

وكان الجهد الثاني المهم الذي بذل في حقل التعليم هو استخدام الوساطة وغيرها من المهارات التعاونية لحل النزاعات في معالجة المشاكل المتعلقة بلا مركزية اتخاذ القرارات وإدارة المدارس. (مساعدو CDR 1993أ). وضمن هذا التطبيق، استخدمت مسألة اتخاذ القرارات المجمع عليها والمدعومة من قِبَل وسيط كاستراتيجية لتوقع أو لمنع أو لإدارة النزاع إضافة لكونها وسيلة لمتابعة القرارات اليومية المساندة.

وقد لجأت أنظمة القضاء الجنائي في الولايات المتحدة وكندا إلى استخدام الوساطة لحل الشكاوي الجنائية (فيلشتاينر ووليامز 1978) والنزاعات التي تحدث في الإصلاحيات (رينولدز وتونري 1981). وشهدت هذه الأخيرة وساطات على شكل تدخل في الأزمات خلال شغب السجون، أو مفاوضات لإطلاق سراح رهائن وأساليب مؤسسية أخرى لمعالجة الأضرار. وكان أحد الميادين التي شهدت نمواً مثيراً للانتباه في نظام القضاء الجنائي، هي برامج الوساطة بين المعتدي والضحية حيث يقوم الوسطاء بمساعدة الأطراف المعنية على تطوير خطط للشروع بالمفاوضات أو إعادة فتح العلاقات الشخصية بين المتنازعين (أومبريت 1985، 1994، كوتس وغيهم 1989، أمبريت وغرين وود 1999).

وقد شهدت ميادين النزاعات العائلية في الولايات المتحدة أسرع نمو في ممارسة الوساطة (فيشر 1991). ووفّرت أنظمة المحاكم والوسطاء الذين يعملون لحسابهم الخاص وسائل للوساطة بين العائلات حول قضايا الوصاية على الأطفال وإجراءات الطلاق (كوغلر 1978، ماك إيزاك 1983، فولبرغ وتايلور 1984، فولبرغ وميلن 1988،ماينز 1981، 1994، إيرفنغ 1980، ليموت 1985، سابوسنك 1983 و 1998، مور 1988، ماكنايت وإيريكسون 1998، 2002، تايلور 2002) وكذلك في الخلافات بين الآباء وأبنائهم (شو 1982، ويكستد 1982، فورنبرغ 1982) وفي قضايا حماية الطفل (فاير 1985، غولتن

ومايز 1987) وفي النزاعات التي تتضمن تبني أو إنهاء الحقوق الأبوية (ماير 1985) وفي النزاعات الزوجية التي يتم فهيا اللجوء إلى العنف (أورينشتاين 1982، ويلداو 1984، إيليس وشكليس 1992، بارسكي 1995، كوركوران وميلاميد 1990، غيردنر 1990، إيريكسون ومكنايت 1990. وكوسيلة بديلة للانفصال بين الأزواج اللواطيين أو السحاقيات (ماكنتاير 1994، غننغ 1995، كامبل 1996). وغالباً ما تكون الوساطة والتسويات المقبولة من الجميع اكثر ملاءمة وإرضاءً في الخلافات العائلية من النتائج المفروضة قضائياً أو قانونياً أو بالإكراه. وتشمل نماذج الممارسة في هذا المجال برامج مرتبطة بالمحاكم يتوجب فيها على المتنازعين اللجوء إلى الوساطة قبل إسماع قضيتهم في المحكمة وأمام القاضي. كما تشمل برامج محاكمة طوعية، وأشكالاً من ممارسة المهن والمشاركة والمنظمات الخاصة غير الربحية.

وتستخدم الوساطة أيضاً بشكل واسع داخل المؤسسات الخاصة والعامة من أجل معالجة النزاعات الشخصية والمؤسسية، ويمتد نطاق التعامل بالوساطة من النزاعات الشخصية بين الأفراد إلى النزاعات بين الشركاء (على سبيل المثال النزاعات القانونية أو المتعلقة الممارسات الطبية) وإلى النزاعات داخل الوزارات والمشاحنات بين الشركات وغيرها من الخلافات التجارية (بيدل وآخرون 1982، بازرمان ولويكي 1983، بليك وموتون 1984، بريت وغولدبرغ 1983، براون 1983) وفي أواخر عقد الثمانينات وبداية عقد التسعينات من القرن العشرين، شهدت خدمات الوساطة تنامياً ملموساً في القطاعين العام والخاص من أجل الوساطة في قضايا مرتبطة بالتمييز العرقي والإثني والجنسي والتحرش الجنسي في أمكنة العمل (راو 1994، كلوك وغولد سميث 2000، 2001) وقضايا رعاية المعاقين (روبرتس ولندي 1995) بالإضافة إلى معالجة الشكاوى المرفوعة والأضرار في البيئات غير النقابية وغير المستقطبة (ستراتك 1990، فويل 1992،

غولدبرغ 1989، فالتين 1993، فويل وكولب 1994) وقد تم تطوير برامج في عدد من المؤسسات الفيدرالية والولاياتية مثل مكتب الإصلاح الأميركي وهيئة مهندسي الجيش الأميركي (برنامج الحل المبكر التابع لهيئة المهندسين) وحكومات الولايات (دي ليون 1994) وشركات القطاع الخاص (وستين وفليو 1988، راو 1995، ماريس - ديكسون 1999). وقد قامت الحكومة الفيدرالية من خلال المرسوم الإداري لحل النزاعات، ومذكرات التفاهم الرئاسية وتشريعات القوانين بتشجيع متحمس لاستخدام الوساطة وبدائل حل النزاعات (سسكيند، بابيت وسيغال 1993).

وترتبط الممارسة الواسعة المتنامية لإدارة النزاعات، وصناعة القرار المؤسسي وتصاميم أنظمة النزاعات ارتباطاً وثيقاً باستخدام الوساطة داخل المؤسسات أو من قبلها.

تعتبر مسألة اتخاذ القرارات وتصميم أنظمة النزاعات عملية منهجية تهدف إلى تمكين الناس وتطوير الآليات لاتخاذ القرارات ومعالجة النزاعات الخطيرة والمزمنة. وتشمل العملية المراحل التالية:

1- تحديد أنواع وأسباب القضايا والنزاعات التي يتكرر حدوثها.
2- تطوير ومأسسة سلسلة من إجراءات اتخاذ القرارات وإدارة النزاعات وحل الخلافات، من شأنها أن تساعد الأطراف المعنية على أخذ القرارات وتخفيض عدد النزاعات المدمرة وحل الخلافات.
3- مطابقة القضايا والنزاعات مع القرارات المتخذة والملائمة ومع إجراءات إدارة النزاعات وحلها.
4- تنفيذ العمليات الفعالة والإجراءات الإدارية التابعة للنظام.
5- تصميم برامج معلومات فعالة لتعليم الأطراف المعنية مدى ما تستطيع عمليات صنع القرارات وحل النزاعات أن تساعد على الوصول إلى تسويات لنزاعاتهم.

6- تدريب كوادر للعمل في النظام الجديد وتوفير الخدمات الضرورية (ويلدا ومابر 1992).

العديد من أنظمة حل النزاعات، سواء تلك التي طورت حديثاً أم تلك التي جاءت نتيجة توسيع نظام كان يوجد سابقاً، تضمنت تطبيق عنصر الوساطة. والأجواء التي تم فيها تطوير الأنظمة تشمل الشركات والمناجم، والمستشفيات ومؤسسات الخدمات الاجتماعية ومؤسسات إدارة الموارد الطبيعية ودوائر الموارد البشرية والحكومات الفيدرالية والمحلية وحكومات الولايات (يوري، برت وغولدبرغ 1988، زيغنفوس 1988، سلايكو 1989، كونستانتينو وميرشانت 1995، مور وودرو 1999، فيليبس 2001).

وقد نمت الوساطة بسرعة منذ منتصف عقد الثمانينات من القرن العشرين في مجال الشركات والقطاع التجاري بحيث تفوقت في بعض أنواع النزاعات على التحكيم كخيار للحل. وتشمل الأنواع الشائعة من النزاعات التي استخدمت الوساطة النزاعات حول العقود، وفشل التنفيذ، وأهلية المنتجات، وخروقات براءة الاختراعات وانتهاكات العلامات التجارية والنزاعات حول الملكية الفكرية إضافةً إلى نزاعات مختلفة في مجالات التأمين (تصميمات AAA وإجراءات التأمين ADR 1984). وكان من بين المؤسسات الطليعية في تشجيع استخدام الوسائل البديلة لحل النزاعات بما فيها الوساطة، معهد CPR لحل النزاعات، وجمعية التحكيم الأميركية، ومنظمة جامز لإنهاء النزاعات وعدد آخر من المنظمات الخاصة الوطنية والمحلية، إضافةً إلى الهيئات الحكومية مثل هيئة مهندسي الجيش الأميركي. ويعتبر معهد CPR لحل النزاعات تحالفاً غير ربحي لمجالس عامة تابعة لشركات Fortune 500 وشركاء آخرين من كبار المؤسسات القانونية الذين يسعون لإيجاد بدائل عن القضاء وتكاليفه الباهظة. وقد قام هذا التحالف، عبر النشرات والمنتديات التثقيفية وعبر بيان سياسة الشركات (وهو

تعهد وقعته الشركات لاستكشاف آليات بديلة لحل النزاعات واستخدام هذه الآليات كملاذ أولي لحل النزاعات التجارية) بتقديم إسهام ملموس في تثقيف شركات أميركا الشمالية حول منفعة الوسائل غير العدائية في حل الخلافات (هنري وليبرمان 1985). وتم إنشاء برامج وساطة مرتبطة بالمحاكم في عدد من مناطق الولايات المتحدة من أجل معالجة مختلف القضايا.

ومنذ شروعها في عملها في مجال الخلافات العائلية، توسعت هذه البرامج لتعالج سلسلة من القضايا المدنية. وفي بعض محاكم الولايات، انخفضت التكاليف المالية للمحاكم إلى حدّها الأدنى بحيث يحاول المتنازعون تجربة الوساطة قبل سماع قضيتهم في المحكمة، على أن يكون الوسطاء العاملون في تلك البرامج إما مسؤولين من طرف المحكمة أو وسطاء خاصين يتم التعاقد معهم. كذلك أحرزت إحدى مبادرات الوساطة التي أطلق عليها اسم «أسبوع التسوية» شهرة كبيرة في عدد من مناطق الولايات المتحدة وخارجها (ديوين، سوردو، وشنكن 1994). وضمن هذه المبادرة يتم وضع السلطات القضائية جانباً لمدة أسبوع وترسل القضايا إلى هيئة وساطة تطوعية مؤلفة من وسطاء وقضاة ومحامين مدربين ومحترفين، كوسيلة غير رسمية للتسوية، وقد أدى نجاح هذه الطريقة إلى تبني نموذج الوساطة من قِبَل عدد من المناطق في الولايات المتحدة وفي دول أخرى.

وتستخدم الوساطة بشكل واسع لحل عدد من النزاعات العامة الكبيرة حول قضايا السياسات البيئية والاجتماعية (سسكند وكرويك شانك 1987، لاو 1988، بنجهام 1984، شاماتو وجافي 1991، جراي 1989، مور 1991، سسكند 1994، ديوكس 2000). على الصعيد البيئي، استخدمت الوساطة لمعالجة نزاعات موضعية تدور حول مشاريع منشآت مائية، ومشاريع حفظ المياه وعملياتها (كاربنتر وكينيدي 1977، ميكس 1988، مور 1989، مور 1997،

فيسمان وسميردون 1989) وحول نزاعات تتعلق بمواقع المشاريع (أوهارا، باكو وساندرسون 1983، ليك 1987، تومين 1989) وقضايا تتعلق بالتنمية (سوليفان 1984) وإدارة الحياة البرية والمسامك وحماية مواطن النباتات والحيوانات (CDR Associates 1993ب و 1995، ماير، مور، وتود) إدارة الفضلات ومواقع المطارات وسكك القطارات والطرق السريعة وتنظيف النفايات العشوائية وتنظيم الأراضي وحماية الأراضي الرطبة وغيرها من القضايا المحلية (بيكو وويلر 1984، تالبوت 1983، كورميك 1976، ليك 1980، وميرنيتز 1980).

كما تستخدم الوساطة بكثافة أيضاً من قِبَل عدد من الوكالات الفيدرالية والولاياتية من أجل تطوير قوانين جديد عبر عملية مفاوضات تنظيمية (بنجهام 1981، هارتر 1984، ميلهاوزر وبو 1987، هاي جود 1988). وضمن هذه العملية، يتم دعوة الأطراف المعنية الرئيسة المهتمة بالقوانين المقترحة، وتجري المفاوضات من قِبَل الوسطاء أو ميسِّري عقد الاجتماعات من أجل وضع توصيات مقبولة من الجميع ويمكن تسليمها إلى وكالة كافلة أو إلى هيئة حكومية. وتعتبر وكالة حماية البيئة الأميركية (EPA) من أكثر الوكالات الفيدرالية التي قامت بتكفل عدد كبير من المفاوضات التنظيمية، على الرغم من قيام عدد آخر من الوكالات مثل وزارة التعليم ووزارة الداخلية وإدارة الطيران المدني وإدارة الصحة وسلامة المهن وهيئة التنظيم النووي، ووزارة الزراعة، بالإضافة إلى عدد كبير من حكومات الولايات، بتنفيذ إجراءات مشابهة.

وشملت بعض المواضيع التي شهدتها المفاوضات التنظيمية، قوانين أنظمة الموارد التعدينية، ومعايير إطلاقات المواد العضوية المتطايرة من أعمال النجارة في صناعات الأثاث الخشبي، واستخدام المواد المعتمة والمطهرة في مياه الشفة، ومعايير التخلص من نفايات الإنشاءات غير العشوائية، وقوانين جمع الأحافير

من أراضي الدولة الفيدرالية، وتسهيل استخدام الطائرات من قِبَل المعاقين والعجزة، ومعايير إطلاقات الهواء من عوادم المحركات الصغيرة.

وقد واكبت الوساطة عملية تطوير القوانين عن كثب في أعمال التنفيذ والترخيص. وتسهم الوساطة في مساعدة الأطراف المعنية على التفاوض للوصول إلى اتفاقيات مرضية حول شروط النشاطات المستقبلية مثل معالجة النفايات وخطط إقامة مصنع جديد وتخفيف آثار المشاكل البيئية السابقة. على سبيل المثال تعتبر مسألة تحديد مسؤولية جميع الأطراف في صندوق التمويل الأميركي لمواقع النفايات العشوائية، مسألة تحت الضوء، وقد ساعد الوسطاء، الأطراف المعنية على توزيع مسؤولياتها المالية لتنظيف هذه المواقع وفي المفاوضات المتعلقة بخطط متابعة الوساطة.

وفي مجال وضع السياسات العامة، تم استخدام الوساطة لتسهيل الحوارات حول هذه السياسات (إيهرمان ولسنيك 1988). ومثلها مثل المفاوضات التنظيمية، شملت هذه العملية دعوة الجماعات الرئيسة المعنية للتفاوض حول وضع توصيات مقبولة من الجميع وإدخال هذه التوصيات في السياسات أو التشريعات. والأمثلة على حوارات السياسات تضم المفاوضات لتطوير خطط تنمية إدارية في كاليفورنيا ونيوجيرسي، كما تضم سياسات وأساليب اختبارية لتخفيض إطلاق المركبات العضوية المتطايرة في نشاطات صناعة السجاد وما يتعلق بها، وسياسات حماية مواطن المحار في خليج شيسابيك، وسياسات وضع نموذج وطني للطاقة والسيطرة على أنظمة تصريف مياه الأمطار.

واستخدمت الوساطة في المجالات غير البيئية في قضايا محددة كالمفاوضات التنظيمية وحوارات السياسات من أجل تمكين الوكالات المحلية والولاياتية والفيدرالية من تنسيق قراراتها حول القضايا التالية:

- إيقاف المنح لتمويل المشاريع (شاناهان وأخرون، 1982).
- تطوير السياسات التعليمية.
- إغلاق أو تحويل القواعد العسكرية ومصانع السلاح.
- سياسات تسليم الأدوية إلى الجمهور.
- دعم قضايا الاستدامة والتنوع البيولوجي.
- حماية الأماكن التاريخية الثمينة في المدن.
- أولويات الخدمات الاجتماعية للبلديات.
- أولويات تخصيص التمويل لمعالجة الإيدز (هيوغز 1999).
- حل النزاعات بين المزارعين والمقرضين.

وتعتبر صناعة الرعاية الصحية، أحد المجالات الجديدة للوساطة (ريفز 1994، ليون 1994، ماركوس وآخرون 1995، كاري 1998). وقد شهدت هذه الصناعة زيادة في عدد النزاعات في الولايات المتحدة وكندا خلال العقد الأخير، حيث بلغت تكاليف القضايا المرفوعة ضد الممارسات الطبية الخاطئة ما يقارب الخمسة عشر بليون دولار سنوياً، على شكل تأمينات وقائية (كايل 1991) وكان لهذه الدعاوى القضائية وقع مدمر على الأطباء كما شكلت تهديداً للأمن المالي العائلي. وقد دلّت الدراسات التي أجريت حول دوافع القضايا المرفوعة ضد الأطباء أن 40٪ من المشتكين شعروا بالإذلال من تجاربهم مع الطبيب، وأن 50٪ شعروا بأن الطبيب خانهم أو خدعهم، وشعر 80٪ بالمرارة والاستياء من الطريقة التي ردّ فيها الطبيب على شكاويهم وأسئلتهم، كما شعر 90٪ بالغضب الشديد من طبيبهم. إضافةً إلى ذلك شعر 24٪ بأن الطبيب لم يكن صادقاً أو كان مضللاً فيما يتعلق بحالتهم. وشعر 20٪ أن المحكمة هي الوسيلة الوحيدة لمعرفة ما حدث لهم كما شعر 19٪ بالحاجة إلى معاقبة الطبيب. وعندما سئلوا ماذا كان يجب عمله لتجنب اللجوء إلى القضاء، أجاب 35٪ من المرضى المشتكين أو (المدّعين) بأنه كان يجب أن يعتذر أو يقدم

تفسيرات أوسع. وأجاب 25٪ بأن كان يجب على الطبيب أن يصلح خطأه. وعلى النقيض من ذلك، أجاب 16٪ فقط بأن عليه أن يدفع تعويضاً (دوير 1994). ولأن النزاعات المتعلقة بالأخطاء الطبية تعتبر نزاعات قابلة في أغلبها للتفاوض من أجل حل قضاياها المالية والنفسية فقد بدأ عدد من العاملين في التأمين مثل (إيتنا أول ستين، شب، سيجنا، فيديريتد فايرمانز (صندوق)، هارتفورد، ماريلاند كاجوالتي، ناشون وايد، رويال، سانت بول فاير آند مارين، ستين فارم، ووسو وغيرها) بطرح الوساطة كوسيلة بديلة في تسوية النزاعات (سلايكو 1989). وحالياً، تعتبر هذه العملية ناجحة جداً. إذ بلغت نسبة التسويات في أوستن تكساس حيث يتم التوسط في معظم دعاوي الأخطاء الطبية 80٪ (جوزيف 1994).

هناك مجال آخر أخذت الوساطة تنتشر في أعماله، وهو المجال الإلكتروني أو نزاعات الإنترنت (ODR) ويستخدم هذا الشكل من الوساطة طرفاً رابعاً وهو الإنترنت أو أية أنظمة اتصالات إلكترونية أخرى من أجل رعاية المحادثات والمداولات واتخاذ القرارات من قبل الأطراف المتنازعة (ريفكين 2001، كاتش وريفكين 2001، رول 2002). والأدوات التقنية التي يتم فيها إنجاز حلول النزاعات الإلكترونية تتنوع كثيراً، إذ تستخدم فيها كل من التفاعلات المتزامنة أو تفاعلات الزمن الحقيقي والتي يتم تنفيذها من خلال غرف الدردشة (Chat Rooms) وغرف القرارات المتعددة الارتباطات، والآليات الإلكترونية المستخدمة لتجميع المدخلات وتحديد مجالات الإجماع، والتصويت الإلكتروني، ومؤتمرات الفيديو التي تُعقد وجهاً لوجه والاتصالات المتزامنة مثل البريد الإلكتروني والرسائل عبر المواقع الإلكترونية.

وتختلف أدوار الوسطاء ومهماتهم في وساطات الإنترنت، من كونها في الأساس إدارة تقنية لتبادل المعلومات إلى كونها شديدة التأثير في إدارة عملية المفاوضات. وبسبب القيود المفروضة على الاتصالات نتيجة استخدام التقنية

الإلكترونية أو الإنترنت، وبسبب افتقارها إلى تفاعلات تقوم على المواجهة (وجهاً لوجه) اضطر الوسطاء إلى تطوير مقاربات إبداعية ومبتكرة للتعامل مع الأطراف المتنازعة، تشمل طرقاً جديدة لبناء الثقة وتطوير الصلات وتسهيل تبادل المشاعر والتعامل مع غياب القدرات الشفهية وغير الشفهية في المحادثات، وتنسيق توقيت تبادل الرسائل والتغلب على نزعة الفرقاء نحو طرح أفكار متشددة أو الانخراط في إلهاب المشاعر من الكلمات المكتوبة، والرد على الاحتمالية العالية للوصول إلى طرق مغلقة وهي احتمالية تزداد وتتكرر في التفاعلات التي لا يتواجه فيها الأطراف (وجهاً لوجه). (لاندري 2000، نادلر 2001، ريفكين 2001).

وقد تطورت عملية حل النزاعات على الإنترنت لتعالج تشكيلة متنوعة من النزاعات بما فيها الخلافات الداخلية في المؤسسات (لاندري 2000) والتجارة الإلكترونية عبر الإنترنت (نادلر 2001). وحالياً، شكّل عدد من الشركات، من بينهم (Square trade) (شريكة e-Boy)، وهيئة التحكيم والوساطة في الملكيات الفكرية العالمية، التي تعالج النزاعات الدولية بين الشركات التجارية بما فيها النزاعات حول الأسماء، وشركة (ClickNSettle.com) وتتعامل بقضايا التأمين وشركة (Cybersettle.com) وتتعامل كذلك بالتأمين وشركة (On-Line Resolution) وتتعامل بجميع القضايا وكذلك شركة (Mediate.net) وتتعامل بقوانين العائلات، وشركة (Internet Neutral) وتتعامل بالعقود التجارية (نادلر 2001).

الوساطة حول العالم

لا تقتصر ممارسة الوساطة على العالم الغربي فقط، بل هي في الحقيقة تمارس بشكل أوسع في الدول غير الغربية منها في الغرب (أوسبرغر 1992). ويمكننا، بشكل عام، تقسيم العالم إلى حضارات تتعامل مباشرة وحضارات

تتعامل بطريقة غير مباشرة. فأبناء الحضارات المباشرة يثمّنون التعامل وجهاً لوجه ويتقبلون النزاع على أنه أمر مسلّم به ويرتاحون أكثر لفكرة المواجهة المباشرة مع الخصم والحوار المباشر والمفاوضات في حين يحاول أبناء الحضارات التي تتعامل بطريقة غير مباشرة، تجنب النزاع المكشوف ويكافحون من أجل حفظ ماء وجههم وماء وجه الآخرين ويستخدمون بكثافة الطرق الرسمية وغير الرسمية في وساطاتهم. والعديد من المجتمعات غير الغربية، خاصة في آسيا وإفريقيا وأميركا اللاتينية تمتلك وسائل رسمية وغير رسمية عالية التطور في أساليب وساطاتها لحل النزاعات بحيث تشعر أن هذه الأساليب قد دمجت تماماً في التفاعلات الروتينية اليومية للحياة.

آسيا

ظلت المنطقة الآسيوية المطلة على المحيط الهادي تعتبر أرضاً خصبة لممارسة الوساطة. فقد مارست جمهورية الصين الشعبية الوساطة منذ أمد طويل لحل النزاعات الشخصية والمدنية والمجتمعية عبر لجان المصالحة الشعبية وعبر المحاكم (غنسبرغ 1978، في لي 1978، م كيولي 1988). ولجان المصالحة الشعبية هي مؤسسات خدمية أُنشئت من قِبَل الحكومة لتقدم خدمات وساطة أساساً على مستوى الضواحي، والقرى والبلدات والنواحي والمقاطعات. ويتشكل وسطاؤها في الغالب من قيادات القرى المتقاعدين ذوي المكانة المرموقة. أما مصالحة المحاكم فقد أخذت مجراها عبر التسويات التي تتم في القضايا العدلية وعادةً ما يكون القاضي هو الوسيط فيها، وحديثاً تم إدخال الوساطة في إدارة النزاعات البيئية والنزاعات القضائية التي تحدث بين الهيئات الحكومية والتي أعطيت في الآونة الأخيرة نسبة متزايدة من الاستقلال الذاتي بعيداً عن الحكومة المركزية. كذلك قطعت هونغ كونغ وسنغافورة أشواطاً بعيدة في إدخال عملية الوساطة ومأسستها على الأصعدة التجارية والعائلية، وذلك من خلال مركز

هونغ كونغ الدولي للتحكيم، ودائرة فضّ النزاعات التابعة لوزارة العدل ومراكز الوساطة الاجتماعية (CMC) في سنغافورة، بالإضافة إلى عدد من هيئات الخدمة الاجتماعية والدينية والعلمانية في كلتا الدولتين (نغو-تيونغ 2002). وفي سنغافورة، على وجه الخصوص، بُذلت بعض الجهود لاستخدام التقاليد المتعددة الثقافات لسكانها الصينيين والملاويين والهنود، من أجل حل النزاعات. وحاولت سنغافورة اعتماد مقاربة مزيجية في الوساطة عبر إدخال النماذج الغربية للوساطة ودمجها مع الفلسفات والأساليب التقليدية لأهل البلاد والتي تنطوي على ما يسمى بروح كامبونغ (إحساس بكونك جزءاً من مجتمع) ومع الاستخدامات غير الرسمية للوسطاء (وتسمى كونغ شين عند الصينيين، وكامبونغ كوتا أو بنغ هولو عند الملاويين) وكذلك اجتماعات القرى (مثل بانشايات عند الهنود) إضافةً إلى تقديم الهدايا والشاي..

كذلك، تملك اليابان تاريخاً عريقاً في استخدام الوساطة على المستوى غير الرسمي، بالإضافة إلى أنظمة مفصلة في مجال الاتصالات المتبادلة بين الأطراف المتنازعة، والوساطة في اليابان مغروسة داخل ثقافة الأعمال هناك حيث يعمل الوسطاء كمعرِّفين للشركات ورجال الأعمال (شوكاي – شاي) أو كوسطاء عاديين من أجل تسهيل إقامة العلاقات التجارية (غراهام وسانو، 1984). كذلك تملك اليابان نظاماً مفصلاً للوساطة التي ترتبط بالمحاكم في كل من القضايا المدنية والعائلية، وهي وساطة مستخدمة بكثافة في معالجة مجموعة من القضايا (كراب 1992). والوساطة العائلية إلزامية في معظم تعاملات وإجراءات الطلاق وقضايا الأطفال وعلاقتهم بأهاليهم. وبشكل عام توجد هيئة وساطة يترأسها قاضٍ بالإضافة إلى وسطاء اثنين محترمين، وتقوم هذه الهيئة بمعالجة جميع الجلسات.

أما كوريا فقد طورت عمليات الوساطة للتعامل مع النزاعات المدنية والعائلية عبر برامج مستقلة أو مرتبطة بالمحاكم (يانغ 1988) وفي السنين الأخيرة

أنشأ الحزب الحاكم لجنة شعبية تقوم بمهمات الوساطة، كذلك قامت الهيئة الوطنية للبيئة بإنشاء لجنة وساطة لمعالجة القضايا البيئية.

وعملت ماليزيا وتايلند وإندونيسيا على تطوير عمليات الوساطة في عدة مجالات (مونتاربهورن 1988، مور وسانتوزا 1995، إيهرومي 1988). وقد بدأت تايلند خبرتها في أعمال الوساطة على مستوى القرية. أما ماليزيا فقامت بتطوير عملية مصالحة رسمية ترتكز على وسطاء معينين من قبل الحكومة من أجل فضّ النزاعات الصناعية والتجارية (أمين الدين 1990). كذلك يتم استخدام الوسطاء المستقلين ولكن في حالات نادرة.

وحافظت إندونيسيا، التي شهدت قيوداً كثيرة على الحركة منذ أن قامت حكومتها بفرض النظام الجديد عام 1965، على عملية تسمى «مسياوارا»، وهذه العملية تعمل على اتخاذ قرارات إجماعية وحلّ نزاعات في العديد من القرى والمؤسسات. إضافةً إلى ذلك تُقدِّم الحكومة من خلال لجنة حل النزاعات العُمّالية، التابعة لوزارة الشؤون العُمّالية، خدمات وساطة في شؤون العمل (إيهرومي 1988) أما المبادرة الأجدد على صعيد «المسياوارا» فهي في فضّ النزاعات البيئية حيث قامت وزارة البيئة الإندونيسية ومكتب إدارة التأثيرات البيئية بالإضافة إلى عدة جماعات مصالح شعبية وغير حكومية (واهانا لينكونغان هيداب إندونيسيا، والمركز الإندونيسي للقوانين البيئية وغيرها) بدعم عدد من الوساطات والمشاركة فيها حول قضايا متعلقة بتلوث المياه. وقدم حاكم إقليم كاليمانتان في جزيرة بورنو دعماً لتصميم ومأسسة نظام وساطة يهدف إلى حل النزاعات البيئية. وقد تم تنفيذ المشروع الأخير بالتعاون مع الوكالة الألمانية للتعاون التقني (GTZ) ووسطاء أميركيين في إدارة النزاعات (موروسانتوزا 1995).

وفي الفيليبين وسيرلانكا، تم تطوير برامج مجتمعية للوساطة تمتاز بدقة عالية من أجل حل النزاعات المدنية وبعض النزاعات الجنائية الصغيرة. وكان نظام

بارانغاي العدلي الذي أنشئ خلال فترة حكم الرئيس فرديناند ماركوس عام 1978 في الفيليبين، قد أسس لنظام على مستوى الأمة يشكل من هيئات وساطة وتحكيم تعمل في الضواحي والمقاطعات وتتناول قضايا النزاعات عبر خطوات متعددة للحل (بي وتاديار 1988) من أجل الوصول إلى تسوية لها، سواء بالوساطة في البداية أو بالتحكيم إذا لم تؤدِ الوساطة مهمتها. ويضم هذا النظام أكثر من أربعين ألف هيئة عبر البلاد.

وفي سريلانكا، أعطيت الصلاحيات لعمل هيئات الوساطة قانونياً عام 1988 وقد أدى هذا المرسوم إلى إقامة هيئات وساطة مستقلة تحت إشراف وزارة العدل، وشجع على تأسيس هيئات وساطة أخرى مؤلفة من مدنيين محترمين في أقاليم الجزيرة. وقامت هذه الهيئات، بمساعدة من خبراء أميركيين في الوساطة وتصميم أنظمة حل النزاعات، بتدريب أكثر من ستة آلاف وسيط وأسست أكثر من 240 هيئة وساطة تتعامل مع آلاف القضايا المدنية سنوياً (هيرات 1993).

وفي شبه القارة الهندية، يستمر العمل بنظام بانشايات الذي ذكرناه سابقاً، في الهند ونيبال والباكستان وبنغلادش. وتتوفر في الهند برامج مساعدة قضائية للوساطة في عدد من الولايات. وتقدم المحاكم الشعبية (لوك عدالات) في ولايتي غوجارات وأوتار برادش خدمات وساطة ومصالحة في النزاعات المدنية والخلافات الزوجية (شوري 1988). وقد تأثر العديد من هذه الأنظمة في الهند كثيراً بتعاليم غاندي في مجال الحكم اللامركزي. كذلك اتخذت نيبال والباكستان وبنغلادش خطوات من أجل تعزيز وتطوير ومأسسة خدمات الوساطة، في الأساس على المستوى المحلي (أفزال 1988، أريال 1988، إسلام 1988). وطوّر النيباليون وسائل وساطة لمعالجة نزاعات إدارة الغابات (شريستا 1995) والخلافات الزوجية والمالية، في حين ركزت الباكستان وبنغلادش على الوساطة في مجالي النزاعات العائلية والمدنية.

استراليا، نيوزيلاند، ميلانيزيا

خطت استراليا ونيوزيلاند طريقاً تطويرياً في الوساطة، يوازي في العديد من الطرق، ذلك التي تتبعه أميركا الشمالية. في الأساس كانت الوساطة تُدعم مالياً على عدة صُعُد في استراليا من قِبَل الهيئات الحكومية. وتم تأسيس عدة مراكز وساطة مجتمعية في معظم الولايات ووسط التجمعات المدنية الكبرى، وقدّمت هذه المراكز وساطات فردية ووساطات مشتركة وعالجت بشكل أساسي الخلافات المدنية الصغيرة.

كذلك تم تطوير ممارسة الوساطة في محاكم استراليا، على صعيد القضايا العائلية (فولكس 1988، رينوف 1991) وكأحد عناصر التسوية ضمن أسبوع التسويات وكذلك كجزء من مشروع ريادي قامت به المحكمة العليا لحل المشاكل المتأتية من الأذى الشخصي أو المتعلقة برهونات العقارات والخلافات البسيطة حول العقود (دودين، سوردو، وشنكن 1994). كذلك تمتلك استراليا قطاعاً نشطاً في مجال الوساطة المجتمعية، ويقود هذا القطاع برامج في جميع الولايات (فولكس 1990، ستيفنسون 1990) ويتم كذلك حل النزاعات حول السباق (مولكاهي 1992) إضافةً إلى الخلافات في حقل الصناعة (القوانين المؤقتة 1992) والنزاعات بين ثقافة الأغلبية في استراليا وثقافة شعوب البلاد الأصلية حول الخدمات الاجتماعية وقضايا الموارد الطبيعية (روس 1995).

وقد طورت نيوزيلندا خدمات وساطة لمعالجة سلسلة من القضايا المدنية والتجارية الصغيرة والقضايا الجنائية والعائلية والعُمّالية وقضايا الإسكان والأراضي والبيئة (ماكدوف 1988). كما طورت مؤسسة الإسكان في نيوزيلندا خدمات مكثفة في قطاع الإسكان بتوفيرها وسطاء داخليين وخارجيين لحل النزاعات بين السكان المستأجرين في الإسكانات الحكومية وبين السلطة والمستأجرين. ويملك (الاوري) وهم السكان الأصليون في نيوزيلندا وسائلهم

التقليدية الخاصة في حل النزاعات ويطلقون على هذه التقاليد اسم (تاهاماوري) وهي تقاليد ظلوا يستخدمونها حتى أيامنا هذه داخل العشيرة أو وسط الأقارب. وتشمل هذه الطرق طقوس استدعاء الأرواح والأسلاف والروابط المألوفة، وإيجاد جو ملائم للحوار، أو إطلاق نقاشات مفتوحة وغير محدودة والاعتراف بالاتفاقيات والمصالحات التي تتم. وحديثاً جداً، تم استخدام هذه الطرق في معالجة المشاحنات التي تقع بين الماوري والفئات الأخرى ومعالجة النزاعات المتعلقة بأراضي الماوري (ماكدف 1988، 1995) (ويلسون 1992 وبارنز 2002).

وفي مالانيزيا، تمتلك كل من قرى التولاي في نيوبريتون، مستشاراً ولجنة تجتمع بانتظام للاستماع إلى قضايا النزاعات (ابشتاين 1971) ويعمل المستشار واللجنة على إتاحة الظروف لإقامة حوارات منظمة وحرية المجادلة وإبداء الحجج من قبل المتنازعين وغيرهم ممن يرغب في الإدلاء برأيه (جوليفر 1979، ص 27) وتعتبر العملية طريقة قضائية وتسوّي بالإجماع بين الفرقاء المتنازعين (أبشتاين 1971، ص 168).

أميركا اللاتينية

استخدمت الحضارات الأصلية والإسبانية في أميركا اللاتينية الوساطة على مدى التاريخ وما زالت تستخدمها اليوم لحل سلسلة من النزاعات، ويقدم نادر (1969) تقريراً حول عملية فضّ النزاع في قرية رالوا المكسيكية حيث يعمل القاضي على مساعدة الفرقاء المتنازعين للوصول إلى قرارات مجمع عليها. ويصف ليديراخ (1984، 1995) نماذج وساطة أخرى من الحضارة الإسبانية تم نقلها إلى أميركا اللاتينية مثل (المحكمة المائية) في إسبانيا. كما يقدم تفاصيل حول الوساطات غير الرسمية التي تجري من أجل حل الخلافات الشخصية في أميركا الوسطى (ليديراخ 1988) (ريلي وسيبينيوس 1995) (وماكريري 1995)،

كذلك يصف المفاوضات وتقصي الحقائق وأعمال الوساطة المساعِدة في حل النزاعات الدائرة حول الموارد الطبيعية في الإكوادور وهندوراس وكوستاريكا. وكذلك تعمل الأرجنتين على تطوير عملية الوساطة في المجالات العائلية والتجارة وإدارة العمل، وتشهد البرازيل حركة وساطة نشطة وناجحة.

إفريقيا والشرق الأوسط

تستخدم الوساطة في كل من المجتمعات الإفريقية التقليدية والحديثة، وتختلف الممارسات من قبيلة إلى قبيلة ومن منطقة إلى منطقة (مؤتمر عموم إفريقيا حول المبادئ الإفريقية لحل النزاعات والمصالحات 1999، إيندو وآل 2001). على سبيل المثال، تعتبر محكمة (موت) (Moot) وسيلة مألوفة لحل النزاعات بين الجيران (جوليفر 1971) ويقوم كبار رجال قبيلة تسوانا بجنوب إفريقيا بالتفاوض للوصول إلى تسويات وكذلك الأمر في نيجيريا (كوماروف وروبرتس 1981).

وفي كينيا، تعهدت الجمعية المركزية للمانونايت بأعمال الوساطة، وكذلك الجماعات الدينية والعلمانية المحلية، بهدف معالجة النزاعات العرقية والعشائرية (ليديراخ 1993). وكان التركيز في مثل هذه التدخلات ينصب على العمل بالطرق التي اتبعها السكان الأصليون. وعلى تطوير آليات وساطة ملائمة للتعامل مع النزاعات المحلية.

أما جنوب إفريقيا فقد خبرت أكثر تطورات الوساطة توسعاً واستخدمت أكثر أساليبها رسمية في كل القارة الإفريقية. ففي عام 1968، ثم إنشاء مركز الدراسات بين الجماعات، والذي يدعى اليوم مركز حل النزاعات، من أجل وضع مقاربات بناءة وخلاقة وتعاونية لحل النزاعات والتخفيف من وتيرة العنف. وفي أواسط عقد الثمانينات من القرن العشرين، أنشئت خدمات الوساطة المستقلة لجنوب إفريقيا IMSSA من أجل معالجة العدد المتزايد من

النزاعات العُمّالية في مختلف الصناعات. وأدى نجاحها في تلك المنطقة التي توسعّها لتشمل مجالات نزاع أخرى مثل المجالات السياسية والعرقية.

وخلال عقد الثمانينات وأوائل عقد التسعينات من القرن العشرين ظهرت مجموعة من المؤسسات العالية الكفاءة، ونشطت هذه المجموعات لحل النزاعات السياسية والخلافات بين المجتمعات. وكان أشهرها المركز الإفريقي للحلول البناءة للنزاعات (ACCORD) وصندوق (Vuleka) وزمالة (Wilgespruit) ومشروع مهارات التفاوض (مركز فوندا) والمعهد الديمقراطي البديل في جنوب إفريقيا IDASA، وعدد من برامج حل النزاعات في جامعة بورت إليزابيث وجامعة ويت ووترسراند.

وفي عام 1991، دخلت الأطراف الرئيسة في النزاع بجنوب إفريقيا وهي الحكومة والمجلس الوطني الإفريقي وحزب أنكاثا للحرية في مفاوضات حول ميثاق السلام الوطني، وهو مشروع على مستوى الأمة يعالج مسألة تفاقم العنف في البلاد الذي كان يشكل تهديداً للتقدم باتجاه الديمقراطية وقد أنشأ هذا الميثاق الخلاّق لجاناً إقليمية ومحلية كانت مهمتها معالجة النزاعات الواقعية والمحتملة عبر مقاربات مختلفة لإدارة النزاعات كان من بينها استخدام الوساطة. ورغم ما واجه هذا النظام الوطني لحل النزاعات من عراقيل هائلة تتعلق بالبنية وبالسياسة وبالموارد وبالحركة، إلا أنه قدم جهداً ملموساً في الانتقال السلمي الذي خطته جنوب إفريقيا نحو الديمقراطية (ناثان 1993، مور 1993). وقد استطاع كادر الهيئات وأعضاء لجان السلام أن يتوسطوا بنجاح في عدد كبير من النزاعات العنيفة أو التي تحمل معها بذور العنف وأسهموا بشكل ملموس في تطوير أعراف إيجابية ووسائل لحل النزاعات سلمياً في البلاد. ومنذ أن جرت الانتخابات الوطنية عام 1994، انتقل تركيز الوساطات من التوسط في أعمال العنف إلى التنمية والمصالحة في جنوب إفريقيا والدول المجاورة (آسيفا 1994).

وتُمارَس عمليات الوساطة للوصول إلى تسويات في المجتمعات العربية (سالم 1997)، فالمجتمع الذي يشهد وقوع نزاعات باستمرار، يضطر إلى تطوير آليات لتسوية الخلافات التي إذا خرجت عن السيطرة، فإن بإمكانها تدمير النسيج الاجتماعي برُمّته. وقد ظل العالم العربي يمارس عملية الوساطة والمصالحة على المستويات العشائرية والقروية منذ قرون بالطرق التقليدية المعروفة لتسوية النزاعات وما تزال هذه الطرق تتبع حتى يومنا هذا، وقد تكيفت مع الزمن الحديث وأصبحت تُستخدم في تسوية النزاعات السياسية والعسكرية داخل الدول العربية وفيما بينها (باتاي 1983، ص228).

وتعتبر الوساطة شأناً أساسياً في مجتمعات الشرق الأوسط في القضايا التي تمس الشرف أو الكرامة أو حفظ ماء الوجه حيث تقدم التنازلات من أجل تسويتها. وفي مثل هذه الحالات يصعب إجراء المفاوضات وجهاً لوجه ويتطلب الأمر وجود وسيط من أجل فصل الأطراف المتنازعة والوصول إلى ترتيب مقبول يحفظ الشرف أو الكرامة.

وفي العديد من مجتمعات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تُمارَس عمليات الوساطة من قِبَل وسيط يتمتع بالاحترام بين قومه أو من قِبَل شخص له منزلة خاصة كما في العراق وفي أوساط بعض القبائل في المغرب والجزائر. ولكن الوسطاء في العالم العربي بشكل عام، يجب أن يكونوا محايدين، غير متحيزين ويتمتعون بمركز رفيع بحيث لا يستطيع أي من الأطراف المتنازعة أن يمارس عليهم أية ضغوط (باتاي 1983).

واستخدام الوسطاء في حل النزاعات التجارية أو في أوساط الأعمال يعتبر أمراً مألوفاً في الشرق الأوسط، وتمارس القرى في الأردن، الوساطة مستخدمة زعامات المجتمعات المحلية كوسطاء (أنطون 1992). وفي المجتمعات الفلسطينية في الضفة الغربية وغزة، يقوم الزعماء السياسيون والاجتماعيون بلعب أدوار

الوسطاء في النزاعات السياسية والعائلية والمدنية (عواد 1994). ويتشكل هؤلاء الوسطاء عادةً من داخل النسيج الاجتماعي للمتنازعين ويقدمون المساعدة خلال عملية الوساطة من أجل تثبيت أعراف المجتمع وإعادة تأسيس الانسجام الاجتماعي. وخلال الحرب الأهلية التي نشبت في لبنان، أسهم عدد من الأحزاب السياسية في ممارسة الوساطة كوسيلة لإدارة الاختلافات خلال فترة اندلاع العنف والقتال حين لم يستطع الفرقاء استخدام المحاكم أو حين تعطل دور هذه المحاكم (حمزة 1994). وفي تونس، يوجد استشاري أو إداري يدعى «موفق العدري» تابع لمكتب رئيس الوزراء، ويقوم بفض النزاعات بين المواطنين والمسؤولين الحكوميين، كما يوجد وسيط للسوق يدعى «الأمين» ووظيفته هي تسوية الخلافات بين التجار وعملائهم في الأسواق العامة.

من الواضح أن الوساطة لعبت دوراً رئيساً في مجتمعات الشرق الأوسط، في حل النزاعات الدبلوماسية والحروب الخطيرة. وسواء في عملية السلام بين العرب وإسرائيل أم في إنهاء أزمة رهائن السفارة الأميركية في إيران، فقد لعب الوسطاء دوراً مهماً إن لم يكن جوهرياً لتسوية هذه القضايا.

وفي إسرائيل، شهدت الوساطة تطوراً في أوساط المجتمعات العلمانية بهدف حل الخلافات التجارية والعائلية والمجتمعية (ماتز 1991، شارون وشفنتزمان 1998) وقد بدأت عدة مراكز للأبحاث وحل النزاعات بدراسة طرق التوسط وتطبيقها على سلسلة من النزاعات. ويلعب الزعماء الدينيون في الأوساط اليهودية المتدينة أدوار الوساطة في الخلافات العائلية وخلافات الأحياء والجماعات.

أوروبا

بدأت أوروبا الغربية، وبشكل واسع، بتبني وتطوير عمليات الوساطة ومؤسساتها. وقد ثبّتت عمليات الوساطة في قطاع الأعمال أقدامها في بريطانيا، وطورت مراكز خدمات الوساطة أعمالها في الشؤون العائلية والمجتمعية في دول

مثل بريطانيا وإيرلندا وهولندا وألمانيا وفرنسا والدول الإسكندنافية (أكلاند 1990). أما في النرويج فقد تم تطوير نظام مؤلف من هيئات مصالحة تعمل على التوسط في القضايا العائلية والمدنية (شونيسي 1992).

ويوجد عدد من البرامج والمشاريع في إيرلندا، وقد أُطلقت هذه المشاريع لمعالجة بعض التوترات الطائفية في الشمال (مورو وويلسون 1993) وحالياً تعمل ألمانيا على استخدام الوساطة في معالجة مجموعة من القضايا البيئية وقضايا التنمية والموارد الطبيعية (وإيدنروفيتكاو 1995).

ومنذ انتهاء فترة الحكم الشيوعي في أوائل عقد التسعينات من القرن العشرين، بدأت أوروبا الشرقية وكونفدرالية الدول المستقلة (CIS) بمأسسة الوساطة كوسيلة لحل مختلف النزاعات (ماير وآخرون 1999). وتم تأسيس عدد من مراكز حل النزاعات التي تقدم خدمات تدريب ووساطة لحل النزاعات في كل من بولندا وجمهورية التشيك وسلوفاكيا وهنغاريا وبلغاريا ومقدونيا وأوكرانيا وروسيا. وقد تلقى العديد من هذه المراكز دعماً ومساعدات من خبراء يعملون في مراكز أميركية. وكان هؤلاء يسافرون إلى هذه المناطق بهدف التدريب على أنظمة حل النزاعات وتصميم بعضها (ويلداو، مور وماير 1993، فوتشال 1993، شون هولتز 1993). وكان تركيز ممارسي الوساطة وهذه المراكز بشكل خاص على فضّ الخلافات العائلة والنزاعات في المدارس والجامعات، بالإضافة إلى النزاعات العُمّالية والبيئية والعرقية.

وقد تم تأسيس عدة هيئات عرقية في بلغاريا وسلوفاكيا من أجل حل النزاعات العرقية، وتتألف هذه الهيئات من أفراد من الأقليات العرقية والمجموعة العرقية المهيمنة. وقد عملت هذه الهيئات في الدفاع عن الأقليات وإنصاف معاملتهم، وأقامت نشاطات تثقيفية حول العلاقات بين الحضارات وعملت على شكل منتديات لحل النزاعات في المجتمعات، كما وفّرت وسطاء يعملون كفريق ثالث في خدمات الوساطة (ولداو وفالشيف 1994).

والآن وبعد أن تمت مراجعة تاريخ وتطبيقات الوساطة في العديد من الأوضاع والحالات والحضارات، سوف ننتقل الآن إلى تفحّص عملية الوساطة. وسوف نقوم في الفصل التالي بتفحص بعض التنوعات في أدوار الوسطاء، وتوجهاتهم وتأثيراتهم، إضافة إلى تركيز وأهداف التدخل، والمراحل والمهمات التي تستخدم عادةً لتحقيق تسويات للقضايا الملموسة ومعالجة المشاكل في العلاقات.

الفصل الثاني

كيف تعمل الوساطة

يتفحص هذا الفصل مختلف أدوار الوسطاء وعلاقاتهم مع فرقاء النزاع. كما يستكشف مستويات توجيهات الوسطاء وتركيز اختياراتهم بين حل المشاكل ومعالجة قضايا العلاقات. كذلك يقدم الفصل نظرة عامة حول المقاربات المستخدمة في الوساطة ونشاطاتها.

تنوع أدوار الوسطاء ووسائلهم

يحدد التعريف الذي أطلق على الوساطة في الفصل الأول بشكل عام دور الوسطاء والوسائل التي تستخدم في مساعدة الفرقاء المتنازعين على الوصول طوعياً إلى اتفاق. ولكن الحقيقة هي أن الوساطة تمارس في أوضاع ومنتديات ونزاعات وحضارات متنوعة مما أدى إلى تنوع في كل من أدوارها ووسائلها.

بشكل عام، توجد ثلاثة أنواع عريضة للوسطاء، وتعتمد هذه الأنواع في تحديدها على نوعية العلاقة بين الوسيط وبين الأطراف المعنية.

1- وسطاء الشبكات الاجتماعية.
2- الوسطاء الذين يملكون سلطة في أيديهم.
3- الوسطاء المستقلون.

ويظهر الجدول 1-2 بعض الخصائص التي تميز كل نوع من الوسطاء. وإلى حدٍ ما، تؤثر نوعية العلاقة بين الوسيط والمتنازعين على نوعية ودرجة النفوذ المستخدم لمساعدة الفرقاء المعنيين. ويمكن إيجاد تشكيلة من أنواع الوساطات في معظم الحضارات على الرغم من أن تطورات الوساطات في حضارة ما، قد تؤثر أو تشرّع إحداها على الأخرى.

ووسطاء الشبكات الاجتماعية هم أفراد يسعى الناس إليهم بسبب ارتباطاتهم بالمتنازعين، وهم يشكلون على الأغلب جزءاً من شبكة اجتماعية عامة ومستمرة. مثل هؤلاء قد يكونون على شكل صديق شخصي، أو جار، أو مساعد أو عامل مشارك أو زميل عمل أو شخصية دينية (كاهن، قس، حاخام، عالِم، شامان) أو قد يجيئون على شكل زعيم جماعة له مكانته واحترامه أو شخص كبير في السن ومعروف لدى جميع الفرقاء.

وعموماً يكون مثل هذا الشخص على علاقة مستمرة مع أطراف النزاع. ويستخدم ليديراخ النص الإسباني (Confianza) لتعريف وسطاء الشبكة الاجتماعية، ويقول أن المفتاح لاختيار مثل هؤلاء الأشخاص هو جدارتهم بالثقة، فنحن نعرفهم ونعلم أنهم يستحقون ثقتنا (ص89) ويضيف ليديراخ: وكلمة (Confianza) تشير إلى بناء العلاقة مع الزمن، وإلى إحساس لدى الإنسان وشعور نستلهمه في داخلنا بالأمان وبأننا لن نتعرض للخيانة. (ص89).

ويحمل وسيط الشبكة الاجتماعية في أغلب الأحيان التزاماً شخصياً أمام الفرقاء بمساعدتهم كصديق، وهذه الرغبة التي يبديها لمساعدتهم تحفظ العلاقة الشخصية سلسة سواء في الحاضر أم على المدى البعيد. كما أن الوسيط يلتزم بالمحافظة على الانسجام داخل الشبكة الاجتماعية العريضة للفرقاء.

ويبدأ تدخل وسيط الشبكة الاجتماعية بين الفرقاء المتنازعين، غالباً قبل مدة طويلة من بدء نزاع معين، وقد يمتد دوره طوال مدة استمرار عملية الحل ليشمل تطبيق الاتفاقية. لذلك تظل علاقته مع الفرقاء المعنيين قائمة ومستمرة.

أحد الأمثلة على نشاطات وسيط الشبكة الاجتماعية يأتينا من نزاع شهدته في مجتمع فليبيني يعيش بجوار العاصمة مانيلا. كان هناك رجل وامرأة منخرطين في جدال حاد، وكان الرجل يزعم بأن أجرته قد استحقت من هذه المرأة مقابل خدماته التي قدمها لها كبستاني وكسائق لأطفالها. وكان قد جاء قبل ذلك مرتين إلى منزلها ليأخذ مستحقاته المالية. في المرة الأولى كانت المرأة خارج المنزل وفي المرة الثانية أخبرته أنها لا تملك النقود. وعندما جاءها في المرة الثالثة أنكرت حقّه وعندها أخذ يصيح أمام منزلها مما أثار جيرانها. وبينما هو يغادر المنزل، أغلق الباب وراءه بقوة أدت إلى إخراج الباب من أطره. أما المرأة فقد أخذت بدورها تصرخ عليه واتهمته بأنه شوّه سمعتها وانتهى الأمر بالاثنين بإدراكهما أن لا حل للنزاع إلا إذا تدخّل طرف ثالث.

حاولت المرأة أن تفكر بطرف ثالث يمكنها التحدث معه، ويمكنه مساعدتهما على حل خلافاتها وإعادة المظاهر الإيجابية لهذه العلاقة التي حافظا عليها منذ عدة سنوات. ثم قررت أن تطلب زعيماً محترماً في المجتمع له صلة قربى بكليهما، إذ أن المرأة كانت بمثابة أم روحية له، أما الرجل فيعرفه منذ الصغر إذ كبرا معاً في نفس القرية.

لجأت المرأة إلى هذا الزعيم وحصلت على موافقته بالتوسّط. وقام هو بالتحدث مع الرجل وبعد حوار طويل وغير رسمي اتفق معه على عقد لقاء مشترك من أجل مناقشة القضايا المتنازع عليها ومناقشة العلاقة الطويلة والقديمة بين الطرفين المتنازعين والحاجة إلى إعادة الانسجام إلى المجتمع وإعادة السمعة الطيبة التي يتمتعان بها بين جيرانهما.

جدول 1-2: أنواع الوسطاء

		الوسطاء المتنفذون (ذوي السلطة)		
وسطاء الشبكة الاجتماعية	الوسطاء الخيِّرون	الوسطاء الإداريون	وسطاء المصالح	الوسطاء المستقلون
• علاقة سابقة ومستقبلية متوقعة مع الأطراف المتنازعة ومرتبطة بشبكاتها الاجتماعية.	• قد يكون لهم علاقة حالية أو مستمرة مع الأطراف.	• بشكل عام، ذوو علاقات ذات نفوذ من قبل البدء بالوساطة بين المتنازعين وبعد الانتهاء منها.	• يملكون علاقة حالية أو مستقبلية متوقعة مع أحد أطراف النزاع أو مع جميعها.	• حياديون بالنسبة للعلاقات وللنتائج.
• ليسوا حياديين بالضرورة ولكن يُنظر إليهم على أنهم منصفون.	• يسعون لأفضل حل يرضي الجميع.	• يسعون لحلول تتشارك فيها جميع الأطراف ضمن حدود تكليفهم.	• لهم مصلحة قوية في النتائج التي يتوصل إليها النزاع.	• يعملون بناءً على طلب الأطراف.
• مهتمون بتشجيع علاقات دائمة ومستقرة بين الأطراف المتنازعة وشركائهم.	• حياديون على وجه العموم بالنسبة للنتائج الملموسة التي تخص كل تسوية نزاع.	• يملكون سلطة النصح والاقتراح واتخاذ القرارات.	• يسعون إلى حلول تناسب مصالحهم أو تحابي مصالح أحد الأطراف.	• قد يكونون وسطاء محترفين.
• يشاركون باستمرار في تطبيق الاتفاقيات.	• يملكون سلطة الاقتراح وتقديم النصح وأخذ القرار.	• قد يملكون موارد لمراقبة تطبيق الاتفاقيات.	• قد يستخدمون وسيلة ضغوطات قوية للوصول إلى اتفاق.	• يسعون للوصول إلى حل طوعي مقبول ومفروض على الأطراف.

• بشكل عام يملكون علاقات مستمرة مع الأطراف حتى بعد انتهاء النزاع. • قد يستخدمون نفوذهم الشخصي أو الضغط الاجتماعي من اجل تعزيز الالتزام بالاتفاقيات.	• قد يملكون موارد للمساعدة في مراقبة تطبيق الاتفاقيات.	• يملكون سلطة فرض الاتفاقيات وتنفيذها. • قد يملكون الموارد للمساعدة في مراقبة تطبيق الاتفاقيات.	• قد يملكون موارد للمساعدة في مراقبة تطبيق الاتفاقيات.	• قد يشاركون أو لا يشاركون في مراقبة التطبيق. • لا يملكون أية سلطة لتطبيق الاتفاقيات.

وبعد محادثات موسّعة، توصل الطرفان إلى اتفاق حول جميع القضايا. وحصل البستاني على أجرته كاملة مقابل خدماته وتم تبادل الاعتذارات ووافق الطرفان على إبقاء العلاقة الودية والاحترام بينهما والتحدث مع بعضهما بأدب في أية حوارات تجري في المستقبل، أو في حديثهما إلى الجيران عن بعضهما البعض وعن مشكلتهما السابقة. (بعض الجيران الذين حضروا جلسة الوساطة المفتوحة وشاهدوا نتائجها كانوا أكثر من راغبين بنشر خبر إعادة لحمة العلاقة من قبل هذا الزعيم الموقّر).

في هذا النزاع، كانت سلطة الوسيط تتمركز في العلاقة التي كان يتمتع بها مع الطرفين وفي مشاعر الثقة والاحترام التي يكنانها له كشخص ولمعرفته الشخصية بتاريخهما وبالقضايا التي بين يديه. لقد كانت العلاقة بين الوسيط وبين الفرقاء هي في الحقيقة المفتاح لحل الخلافات.

ورغم أن النزاع حدث في سياق الثقافة الفليبينية، إلا أن وسطاء الشبكة الاجتماعية يعملون في كل ثقافة تقريباً، وكثيراً ما نجدهم وسط النزاعات الشخصية، سواء في الأحياء السكنية أم في المؤسسات، إلا أننا يمكن أن نجدهم أيضاً في نزاعات عامة أكبر وفي النزاعات السياسية، إذ قد يُطلب من زعيم سياسي أو قائد مجتمع محترم أن يتدخل بحكم وجود علاقة قديمة أو قائمة بينه وبين الفرقاء المتنازعين أو بحكم تمتعه بمركز خاص يؤهله لكسب ثقة الأطراف المتنازعة واحترامها.

والصنف الثاني من الوسطاء يتمثل في الشخص الذي يملك سلطة في علاقته مع الفرقاء من حيث كونه أقوى مركزاً منهم ويملك قدرة حقيقية أو محتملة على التأثير في نتائج النزاع. ولكن هؤلاء الوسطاء السلطويين، لا يستطيعون اتخاذ القرارات بالنيابة عن فرقاء النزاع إذا ظلوا يؤدون دور الوساطة. وأيّاً كانت الأسباب، سواء التزام إجرائي بتوجيه مجرى اتخاذ القرار

من قِبَل المتنازعين، أم الاعتقاد بأن أي حل يتوصل إليه المتنازعون يلقى رضًى والتزاماً أكبر بين مؤيديهم، أم بسبب وجود قيود على قدرة الطرف الثالث بفرض القرار منفرداً، يحاول هؤلاء المتدخلون أن يؤثروا على الفرقاء بشكل غير مباشر كما يحاولون إقناعهم بالوصول إلى النتائج التي يرجونها. ولكن هذا لا يعني أنهم في بعض الأحيان يمارسون ضغطاً ملموساً على فرقاء النزاع ربما من منظور وضع حدود معينة للتسوية، إذ إنهم أحياناً يقومون برفع سقف قرار فردي كدعم لاتخاذ قرار تنسيقي مشترك بين الأطراف إذا لم تستطع الأخيرة التوصل إلى اتفاق لوحدها.

قد يعتمد نفوذ الوسيط المتنفذ أو السلطوي أساساً على منصبه الشخصي أو على سمعته، ولكنه يعتمد في العادة على مركز رسمي في المجتمع أو في المؤسسة، أو على انتخابه أو تعيينه من قبل سلطة شرعية أو قانون، أو على امتلاكه لموارد تعتبر قيّمة لدى الأطراف المتناحرة. وسواء تم توظيف هذه السلطة، بغض النظر عن شكلها، أو كيفية توظيفها في عمل الوسيط، فإن الأمر يعتمد كثيراً على الحالة نفسها وعلى اتجاهات الوسيط نحو بسط النفوذ.

وبشكل عام، يوجد ثلاثة أنواع من الوسطاء ذوي السلطة أو المتنفذين وهم: الوسطاء الخيّرون، والوسطاء الإداريون (كولب وشيبارد 1985) ووسطاء المصالح (روبن 1981، وتكنز وونترز 1997). والوسيط الخيّر المتنفذ يملك القدرة على التأثير أو ربما على تقرير مصير قضية نزاعية ولكنه غالباً ما يفضّل وصول الطرفين إلى اتفاق بقرارهما على أن يلعب هو دور آخذ القرار. وهو يرغب في الوصول إلى تسوية ترضي الطرفين ولا يهتم بتحقيق مصالحه أو احتياجاته في هذه التسوية. ومع ذلك فقد يهتم الوسطاء الخيّرون بإجراءات الوساطة من ناحية أن تكون منصفة وفعالة واقتصادية ومن ناحية قدرتها على تخفيف النزاع المكشوف، كذلك قد تكون للوسيط الخيِّر اهتمامات نفسية في

الحفاظ على مركزه الشخصي واكتساب احترام الفرقاء المعنيين والمراقبين من خلال مساعدته الفعالة للفرقاء على فضّ نزاعاتهم وخلافاتهم، بحيث يُنظر إليه كخادم لمصالح المجتمع العريض في سبيل السلام والانسجام.

والأمثلة على الوسطاء الخيّرين تظهر في تدخلات الزعماء الدينيين وقيادات المجتمع المحترمين أو كبار السن في النزاعات العائلية أو الاختلافات بين أفراد المجتمع. والزعماء الدينيون وكبار السن لا يملكون عادةً القدرة على البتّ في القضايا، ولكن مركزهم الاجتماعي، وخبرتهم ومعرفتهم وسمعتهم وشخصيتهم يمكن أن تؤثر كثيراً على الفرقاء المعنيين. ولعل تصريحاً محسوباً جيداً من قبل أحد الوسطاء الخيّرين المحترمين يستطيع أن يؤثر بشكل كبير على أحد المتنازعين أو على أكثر من واحد منهم ويدفعهم بالتالي باتجاه التسوية. ويتوجب هنا أن نذكر بأن الوسطاء الخيّرين موجودون بكثرة وهم أكثر تواجداً في الثقافات غير الغربية منهم في الثقافات التي تهيمن على المجتمعات الغربية.

النوع الثاني من الوسطاء المتنفذين هم الوسطاء الإداريون، وهؤلاء يحظون ببعض النفوذ والسلطة على المتنازعين بحكم وجودهم في مناصب عليا في المؤسسات أو في المجتمعات ويملكون سلطة مؤسسية أو قانونية لترسيم حدود المساومات، بحيث يتم الوصول بها إلى تسوية مقبولة (كولب وشيبارد 1985، موريل 1995). ويختلف هذا النوع من الوسطاء عن الوسطاء الخيّرين من أن له مصلحة في النتيجة التي تصل إليها التسوية، عدا عن المصلحة المكلف بها قانونياً أو مؤسسياً.

وسنذكر هنا مثلين موجزين عن الوسطاء الإداريين: الأول يعمل داخل مؤسسة والثاني يعمل مع فرقاء معنيين. ويوضح هذان المثلان نوعية العلاقة مع الفرقاء. المثل الأول يتناول الخدمات التي يقدمها أحد المسؤولين التنفيذيين الذي ساعد على تسوية نزاع في مكان عمل. فقد انخرط مديرا دائرتين من دوائر

المؤسسة في نزاع جدلي ساخن حول كيفية تنفيذ ومعالجة إحدى المهمات التي تتطلب تعاوناً بين الدائرتين. حاول الاثنان التحدث مباشرة حول القضايا ولكن المحادثات وصلت إلى طريق مسدود بسبب المشاعر الحادة التي سادت حول الموضوع، وبسبب سوء تفاهم حول كيفية معالجة قضايا مشابهة في السابق. اتفق الاثنان على التحدث مع بعضهما في حضور زميل ثالث، وكان هذا الزميل هو المديرة التنفيذية للشركة. وعلى الرغم من قدرة المديرة على اتخاذ القرار في النهاية حول القضية التي أحضرت أمامها، إلا أنها لم تكن تملك في ذلك الوقت فكرة شخصية أو مؤسسية مؤكدة حول كيفية معالجة المشكلة. كما أنها لم تكن مقيدة بأية متطلبات مؤسسية أو قانونية تضع حدوداً للحل، ولكنها كانت تؤمن بأن من مصلحة الأطراف المتنازعة، ومن مصلحة مرؤوسيهم ومن مصلحة المؤسسة بشكل عام أن يصل فرقاء النزاع إلى قرارهم المشترك حول الحل. ومع ذلك فقد ارتأت أن توفر الآليات، وإذا اقتضت الضرورة، أن تقدم النصح في هذا السياق.

بعد مناقشة موجزة ومشتركة مع المديرة التنفيذية، اقترحت الأخيرة بعض المبادئ التي يمكن أن تشكل إطاراً لحل مقبول، وقام الطرفان المتنازعان بمناقشة القضايا بتفصيل أكبر وخرجا بحلٍ مقبول لدى الطرفين.

المثل الثاني حول الوساطة الإدارية يأتينا من مكتب تقييم الآثار البيئية، وهو مؤسسة حكومية في إندونيسيا رغم أن مثل هذا المكتب قد يكون موجوداً في معظم المؤسسات والهيئات حول العالم. كان المكتب المذكور قد كُلّف بحماية البيئة، وكانت إحدى جماعات المصالح العامة القانونية قد قدمت شكوى إلى المكتب تتهم شركة معينة بتلويث المياه المحلية، وأن إطلاقات هذه الشركة بالإضافة إلى ذلك تحمل تأثيراً سلبياً على المحاصيل المزروعة وعلى صحة الناس الذين يعيشون أسفل مجرى النهر. قام المكتب بإجراء تحقيق وبيّنت نتائج تحقيقاته

أن نوعية المياه التي تطلقها الشركة في النهر تخالف الحدود المسموح بها. تم إخطار الشركة بذلك وإبلاغها أن عليها السيطرة على إطلاقاتها وتنظيف ما سبّبته سابقاً من التلويث إضافةً إلى احتمال أن تتم مناقشة هذه التأثيرات السلبية السابقة مع الفرقاء الذين تأثروا بها في أسفل النهر.

وافق ممثلو الشركة على مضض بأن يلتقوا بمكتب البيئة وبالأطراف المتضررة. وترأس الاجتماع أحد مندوبي المكتب الذي قدّم خدمات الوساطة أيضاً. وبعد أن عرض المكتب نتائج الفحوصات أمام الشركة وافق ممثلوها على أنهم قد يكونون السبب بتلويث المياه وأنه يتوجب اتخاذ إجراءات لمنع حدوث مثل هذا الأمر في المستقبل. وقامت الحكومة بتقديم مساعدة تقنية إلى الشركة وساهمت في المفاوضات التي عقدت بين الشركة وبين جماعة المدافعين عن المصالح العامة بخصوص أجهزة التقنية والوسائل وشؤون التوقيت التي يجب اتباعها للسيطرة على التلوث.

إلا أن الشركة أبدت تردداً كبيراً بشأن التفاوض مع السكان في أسفل مجرى النهر. ولم يستطع المكتب أن يفرض عليها دفع التعويضات ولكنه اتفق مع جماعة المدافعين عن المصالح العامة بأنه يتوجب القيام بتحرك لمعالجة التكاليف السابقة التي تسبب بها التلوث. واقترح بشدة على الشركة أن عليها الاعتراف بطريقة ما بأن أعمالها قد خلّفت أضراراً على هؤلاء الناس.

وفي النهاية، ومع تواصل المفاوضات مع المجموعة، وافقت الشركة على إعطاء تقدمة أو تبرع إلى المجتمع بدلاً من دفع التعويضات، وقالت أنها غير مستعدة للاعتراف علناً بخطئها أو بالأضرار التي تسببت بها جراء تلويثها للمياه، ولكنها أبدت رغبتها من باب حسن الجوار أن تدعم المجتمع في وقت حاجته. وقد اتفقت الأطراف على أن تكون التقدمة على شكل جلب مياه عذبة ونظيفة

إلى القرية، وبحث كيفية ربط القرية بشبكة المياه التابعة للبلدية المجاورة وبناء مسجد جديد ومركز اجتماعي.

والنوع الثالث من الوسطاء المتنفذين هم الوسطاء الذين لهم مصلحة ذاتية في الوساطة، ودورهم يشبه دور الوسيط الإداري من ناحية أن لهم مصالح ذاتية وإجرائية في نتائج النزاع. والفرق الوحيد بينهما هو درجة الدفاع عن مصالح الوسيط. ففي حين يقوم الوسيط الإداري بتحديد المعايير العامة لتسوية تتماشى مع الأعراف القانونية أو المؤسسية وتشجع الفرقاء على العمل ضمن هذا الإطار، يمتلك الوسيط المَصْلَحي أهدافاً ومصالح محددة فيما يتعلق بنواحي النزاع ويدفع باتجاه تحقيق هذه الغايات بكل قناعة وحماس (سميث 1985). وقد ذكر بعض المراقبين بأن الوسيط ضمن هذا النموذج بالكاد يمكن اعتباره متدخلاً بقدر ما يعتبر طرفاً آخر يدافع عن مصالحه الذاتية.

ولعلنا نجد أوضح الأمثلة على الوسطاء المصلحيين في مجالات الوساطة الدولية. فقد كان لهنري كيسنجر مصلحة قوية عندما عمل كوسيط في مفاوضات فكّ الارتباط بين العرب والإسرائيليين في آب 1975 (روبين 1981) وكذلك الأمر بالنسبة للرئيس كارتر عندما لعب دور الوسيط في محادثات السلام المصرية الإسرائيلية التي دارت في كامب ديفيد (كارتر 1982، برنس 1992). ومثله السفير ريتشارد هولبروك (هولبروك 1998) وغيره من وسطاء الأمم المتحدة الذين تدخلوا في النزاعات القومية والعرقية في يوغوسلافيا السابقة. ولطالما كان للولايات المتحدة مصالح استراتيجية وسياسية واقتصادية قديمة في الشرق الأوسط، وقد تدخلت بقوة ولعبت دور السمسار في محاولاتها لتعزيز الاستقرار في المنطقة، وكان دورها دائماً دور الوسيط الذي يملك العضلات القوية، إذ لطالما عمل وسطاؤها في أوقات مختلفة على ملاحقة الفرقاء وتملقهم وممارسة الضغط الشديد عليهم للوصول إلى سلام دائم ولطالما توفّرت لهم الموارد والسلاح من أجل مساعدتهم للوصول إلى هذه النتائج.

وقد سعى وسطاء أميركا والأمم المتحدة في يوغوسلافيا السابقة، رغم كونهم يمثلون دولاً ومنظمات عالمية، للوصول إلى حلول تتناسب مع مصالح الدول الأعضاء الرئيسة في الأمم المتحدة ومصالح الفرقاء المعنيين على أرض الواقع. وكانت معظم نشاطاتهم تشمل تجميع اقتراحات قائمة على مبادئ موضوعة إما من قِبَل الأمم المتحدة أو من قِبَل الولايات المتحدة، ومن ثم محاولة إقناع المتحاربين بقبول هذه الأطر للحل (أوين 1995، هولبروك 1998).

وتختلف الوساطة المصلحية اختلافاً كبيراً عن عدد من أشكال التدخل الأخرى التي تضع تركيزاً أكبر من أجل وصول فرقاء النزاع إلى قرارهم بأنفسهم. وهذا الرأي الأخير يظهر بشكل خاص في البحث الذي سنقدمه لاحقاً حول الوسيط المستقل والمحايد، والوساطة المصلحية قد تثبت فعاليتها الكبيرة في ظروف معينة وهي ممارسة تعتبر مألوفة في عالم الوساطات، ولكن من الأفضل تسميتها بـ «الفريق الثالث المؤيد».

والوسيط المستقل هو النوع الأخير من الوسطاء الذي سنناقشه هنا، والاسم مشتق من العلاقة بين الوسيط والفرقاء، أي علاقة الحياد، ومن الموقف الذي يقفه من المشاكل المطروحة وهو موقف عدم الانحياز، ويتواجد الوسيط المستقل عادةً في الثقافات التي استطاعت تطوير تقاليد من الإرشادات والنصائح المهنية المستقلة والموضوعية. والأفراد المنتمون لهذه الثقافات يفضلون تلقي النصيحة والمساعدة من أطراف خارجية مستقلة ينظر إليهم على أن ليس لهم أية مصالح ذاتية في التدخل أو في نتائجه، على أن يتلقوا المساعدة من أطراف داخلية قد تكون العلاقة معهم أشد تعقيداً وعداءً. ويعمد الأفراد المنتمون للثقافات التي تفضل الوسطاء المستقلين على فصل جميع الأطراف التي لها علاقة بحياتهم، مثل العائلة والأصدقاء المقربين والجيران والرؤساء والمرؤوسين العاملين معهم، وزملائهم في العمل وفي اللهو ورفاقهم في السياسة وأعضاء

طائفتهم الكنسية، وإبقائهم بعيدين عن مشاكلهم ويلجأون بدلاً من ذلك إلى أخصائيين كالأطباء أو المستشارين المساعدين في العمل أو المستشارين الماليين والقانونيين أو قيادات السجن ورجال الدين لمساعدتهم في معالجة مشاكلهم الحقيقية أو المحتملة في أي منطقة كانوا بها. ولعل المستشار أو المساعد في مجال ما لا تربطه أي علاقة أو ربما علاقة خفيفة بناحية أخرى من حياة الفرد، ويبدو أن أبناء هذه الثقافات يفضلون أن يتم الأمر بهذه الطريقة.

كذلك يتواجد الوسطاء المستقلون بشكل عام في الثقافات التي تمتلك قضاءً مستقلاً يعتبر نموذجاً لإجراءات منصفة، ويوجد فيها صانعو قرارات غير منحازين للتدخل كطرف ثالث.

وقد أطلق على هذا النوع من التدخل في السنين الحديثة «نموذج شمال أميركا للتدخل» (ليديراخ 1985). إلا أن هذه التسمية تعتبر مغلوطة لأن جذور العملية موجودة في أوروبا الغربية وبالتحديد أوروبا الشمالية التي أنتجت خلال العصور الوسطى وعصر النهضة نموذجاً غربياً للعلاقات المجزأة وللمهنية وللنصح غير المنحاز والأنظمة والآليات المستقلة لحل النزاعات. وعلى الرغم من أن هذا النوع من الوساطة قد فُصِّل ومورس بكثافة في أميركا الشمالية، إلا أن النموذج نفسه بالإضافة إلى القيم المرتبطة به لا يقتصر على ثقافة واحدة، بل يمتد عبر الكرة الأرضية ويترك أثره في مقاربات حل النزاع المستخدمة في عدد من الثقافات التي اعتاد عليها السكان نتيجة التجارب الاستعمارية، أو اختاروها طوعياً لأنهم لمسوا فيها إنصافاً وفعالية.

ولأن الحياد وعدم الانحياز، يُنظر إليهما في أغلب الأوقات على أنهما خصوصيتان جوهريتان تحددان هذا النوع من الوساطة، فإن من المهم أن نتفحصهما بتفصيل أكثر (يونغ، 1972).

وتشير فكرة عدم الانحياز إلى غياب أي تحزب أو تفضيل لفريق على الآخر أو لمصالح وحلول على مصالح وحلول أخرى. ولكن هذا لا يعني بالضرورة أن يكون الوسيط منفصلاً تماماً عن أنظمة النزاعات أو عن المتنازعين أو عن القضايا المتنازع عليها (باولنغ وهوفمان 2000). ولعل من الأدق في نواحٍ كثيرة أن يكون تعريف عدم الانحياز هو « تعدد الاتجاهات » من حيث أن اهتمام الوسطاء يكون منصبّاً على كيفية مساعدة الفرقاء المتنازعين ومصالحهم وقضاياهم على الوصول إلى حالة من التراضي (كلوك 1994).

أما الحياد من ناحية أخرى فيشير إلى العلاقة أو المسلكية بين الوسيط والمتنازعين. وفي أغلب الحالات، لا تكون للوسطاء المستقلين أية علاقات سابقة مع الفرقاء المتنازعين، أو على الأقل لا توجد بينهم علاقة يمكن أن ينتفعوا منها. فهم بشكل عام غير مرتبطين بالشبكات الاجتماعية الموجودة لدى المتنازعين. كما أن الحياد يعني أيضاً أن لا يتوقع الوسطاء الحصول على منافع أو مدفوعات خاصة من أي من الأطراف كتعويض عن الخدمات التي قدّموها خلال وساطتهم.

يلجأ الناس إلى طلب مساعدة الوسيط المستقل لأنهم يرغبون بمساعدتهم في إجراءات التفاوض وهم لا يريدون وسيطاً محابياً أو وسيطاً يقوم بأعمال تنافي مصالحهم.

ولا يعني كل من الحياد وعدم الانحياز أن الوسيط لا يستطيع امتلاك أو تكوين فكرة شخصية حول النتائج التي يرغب في الوصول إليها في حل النزاع، أو أنه لا يستطيع أن يشعر بالود نحو طرف أكثر من الآخر، أو أنه بعيد عن الناس الذين يعمل معهم، فلا أحد يمكنه أن يكون غير منحاز بالكامل.

ما يعنيه الحياد وعدم الانحياز في الحقيقة هو أن بإمكان الوسيط الفصل بين رأيه الشخصي حول نتائج نزاع ما أو حول العلاقات التي تطورت خلال عملية

التوسط وبين القيام بواجبه والتركيز على طرق مساعدة الفرقاء للوصول إلى قراراتهم دون التحيز لأي منهم. على أن الاختبار الحاسم في مسألة حياد الوسيط وعدم انحيازه يكمن في حكم الفرقاء عليه، إذ أنهما يجب أن ينظرا إلى هذا المتدخل على أنه حيادي وغير متحيز وذلك لكي يتم قبوله من كليهما.

ويعالج كراي بيل (1979 وويلر 1982) التوترات التي تنشأ بين الحياد وعدم الانحياز من جهة وبين الميول الشخصية للوسطاء من جهة أخرى عبر التمييز بين المصالح الأساسية والمصالح التي تحمل طابعاً إجرائياً. ويبين ويلر أن الوسطاء عادةً يبعدون أنفسهم عن الالتزام بنتائج أساسية معينة مثل المبالغ المالية في التسوية، والوقت المحدد لإنجاز الوساطة وهكذا... ولكنهم يظلون ملتزمين بأنماط محددة من الإجراءات، مثل الاتصال المفتوح والمساواة في التعامل ومدى قدرة التسوية على الصمود مع مرور الزمن، وتنفيذ الاتفاقيات. لذا يؤيد الوسطاء الإجراءات المنصفة للعملية وليس الوصول إلى تسوية محددة.

دعونا نأخذ مثلاً، ذلك الوسيط المستقل الذي يتوسط في قضية دعوى إلحاق ضرر شخصي في أميركا الشمالية، حيث تحدث الفرقاء وهم مخمِّن التأمين من جهة ومحامي المدعي من جهة أخرى، بالهاتف وتوصّلا إلى قرار باللجوء إلى وسيط لحل خلافاتهم. كما اتفقا على أن يقوم المخمِّن بطلب المساعدة من مؤسسة تقدم خدمات وساطة ومعروفة بعدم انحيازها وخبرتها في حل مثل هذا النوع من النزاعات. وقد قدمت لهم المؤسسة معلومات موجزة عن ثلاثة وسطاء محتمين. وبعد مراجعة المعلومات، قام الفرقاء بحذف اثنين من المرشحين؛ الأول وهي امرأة أُقصيت لأنها كانت قد قامت بوساطة سابقة شملت أحد الفرقاء وأعطت نتيجة غير مرضية والثاني لأنه كان حديث العهد في العمل ولم تكن لديه سنين كافية من الخبرة بالنسبة لرأي الفرقاء. أما الوسيط الذي اختير فلم يكن شخصاً معروفاً لأي من الفرقاء ولكنه كان يتمتع بسمعة طيبة كونه حيادياً وغير منحاز، وله خبرة ومعرفة وفعالية في معالجة مثل هذا النوع من القضايا.

تم عقد جلسة ما قبل الوساطة مع الوسيط الذي وقع عليه الاختيار حيث أكد الفرقاء قرارهم باللجوء إلى خدماته وشرحوا له خلفية القضية. بعد ذلك انتقل المجتمعون إلى الجلسة المشتركة التالية. وخلال النصف يوم اللاحق لجلسة الوساطة، طلب الوسيط من الفرقاء شرح وجهة نظر كل منهما من القضية وساعدهما على تحديد المصالح والمواضيع الأساسية فيها، وعلى وضع خيارات محتملة للتسوية في إطار مشترك، ثم عقد اجتماع خاص مع كل منهما لاستكشاف الأفكار الأكثر قابلية للتطبيق ولفتح طريق مغلق حول قضية شائكة معينة. وخلال الجلسات المشتركة وجلسات الكولسة طرح الوسيط على الفرقاء عدداً من الأسئلة وساعدهم على استيضاح مصالحهم وعلى تطوير معايير عادلة وموضوعية من أجل تكوين معادلة للتسوية وأعطى القليل من التوصيات حول كيفية إتمام التسوية، ولكنه لم يُشِر إلى رأيه الشخصي أو إلى موافقته على الحل الذي توصل الفرقاء إليه في النهاية.

تنوع توجيهات الوسيط ونقاط تركيزه

بالإضافة إلى الأدوار المتنوعة التي يلعبها الوسطاء والعلاقات التي ينسجونها مع الأطراف المتنازعة، فهم يختلفون أيضاً فيما يتعلق بالتوجيهات أو درجة السيطرة التي يمارسونها على عملية حل النزاع، وفي نسبة التركيز التي يضعونها على المصالح الأساسية والإجرائية والنفسية لفرقاء النزاع وعلى درجة العلاقة معهم.

بشكل عام، وبغض النظر عن الدور الذي يلعبه الوسيط، تتفاوت قدرة الوسطاء فيما يتعلق بالقضايا الأساسية وعملية حل النزاع وإدارة العلاقات بين المتنازعين. وتمتد درجة التفاوت من التوجيه العميق إلى التوجيه الضحل أو اللاتوجيه. وقد وصف كولب 1983 النماذج المثالية على طرفي هذا الطيف من التفاوت مشبّهاً الوسطاء بصانعي الأوركسترا من جهة، وصانعي الصفقات من

الجهة الأخرى. وللإيجاز نقول أن صانعي الأوركسترا يركزون على تعزيز قدرة الفرقاء لاتخاذ قراراتهم بأنفسهم، ويقدمون لهم مساعدة إجرائية ويساعدونهم أحياناً على بناء العلاقات. كما أنهم أقل توجيهاً من الوسطاء صانعي الصفقات. ويتدخلون في الأساس عندما يظهر بوضوح أن الفرقاء المتنازعين غير قادرين لوحدهم على تحقيق تقدم في صنع التسوية.

وعلى النقيض من ذلك، يمارس صانعو الصفقات من الوسطاء الكثير من التوجيه فيما يتعلق بكل من عملية الوساطة نفسها وبالقضايا الأساسية المطروحة. بشكل عام، يتبع هؤلاء نمطاً إرشادياً وتوجيهياً في خطواتهم لحل المشكلة، وفي أسئلتهم حول من يتكلم ولمن يوجه الكلام وفي نوعية الجلسات التي يعقدونها فيما لو كانت مشتركة أو خاصة، وكذلك في أنواع التدخلات التي يمارسونها. كما أن صانعي الصفقات ينخرطون بشكل أكبر في النقاشات الأساسية ويقدمون معلومات ونصائح وآراء جوهرية حول القضايا المطروحة أو يعملون بنشاط لعقد صفقة تكون في النهاية مقبولة لدى الأطراف المتنازعة.

وبالإضافة إلى التفاوت في التوجيه، يختلف الوسطاء أيضاً في تركيزهم على الغاية من الوساطة. وهنا أيضاً يتفاوت الوسطاء. فمن جهة نجد من يركز على حل المشاكل والوصول إلى اتفاقيات حول المواضيع الأساسية الملموسة، ويُطلق على هؤلاء أحيانً اسم « مسهِّلو حل المشاكل»، ومن جهة أخرى نجد من يركز على تحسين العلاقات بين الفرقاء المتنازعين، وهؤلاء يعملون في العادة على بناء التراحم والثقة والاحترام بين الفرقاء وعلى دفعهم لإدراك أهمية هذه الأشياء، وقد يسعون عند الضرورة إلى إنهاء العلاقات بأقل خسائر نفسية ممكنة (بوش وفولجر 1994، روثمان 1992).

وفي السنوات الأخيرة، اتخذ عدد من ممارسي الوساطة والأكاديميين الباحثين في هذا الحقل موقفاً جامداً ومغلقاً حول درجة الوساطة المناسبة

للتوجيهات، وحول المجال الأنسب لتركيز الوسطاء. أي التوجه لحل المشاكل مقابل التوجه لبناء العلاقات. وهذا الضيق في الأفق لم يؤد ثمرة على الإطلاق لأنه تجاهل سلسلة من النماذج الناجحة للممارسات، كما تجاهل تنوع النزاعات والقدرات الخاصة للمتنازعين، وغاياتهم واحتياجاتهم إضافةً إلى تنوع السياقات التي يمارس فيها التدخل. ولعل المقاربة الأكثر إنتاجاً هي في استكشاف خصوصية الحالة، ومن ثم تكييف العملية لتلائم احتياجات الفرقاء. وهذا يعني أن الوسيط قد يكون موجهاً في بعض الحالات، ومنظماً للعملية فقط في حالات أخرى. كذلك الأمر، فقد يركز الوسيط في بعض النزاعات على حل المشاكل كنقطة جوهرية، بينما يركز في نزاعات أخرى على بناء العلاقات.

أما ما يميز الممارسة السليمة وما يتطلب الأمر من الوسطاء الفعالين، فهو القدرة على أن يكونوا قادرين على جعل ممارستهم انعكاساً للواقع (شون 1983)، أي أن تتلاءم نظرية الوساطة وتجارب الآخرين مع تجاربهم السابقة في حل النزاعات بحيث يستطيعون تطوير مقاربات وتدخلات خاصة بالحالة التي يعالجونها مما يساعد الفرقاء على بناء علاقات ثقة واحترام متبادلة وحل القضايا التي تفرّق بينهم.

الوساطة والثقافة والجنسوية

دفع الوصف السابق لأدوار وعلاقات الوسيط مع الفرقاء إلى إثارة موضوع الحضارة أو الثقافة. والثقافة تتضمن تشكيلة واسعة من الآراء والمعتقدات والفرضيات والمسلكيات التي تميز مجموعات معينة من الناس. وعلى مدى صفحات هذا الكتاب سوف أذكر عدداً من الأنماط والممارسات الثقافية المرتبطة بالوساطة والتفاوض والتي يتّبعها الأفراد وتتبعها الجماعات في ثقافات معينة. ومن المهم أن نذكر أن أعضاء أية مجموعة حضارية يتّبعون طرقاً عامة

ومختلفة في تفكيرهم ومسلكياتهم؛ لذلك تبقى التوصيات أو المؤشرات حول مقاربات الوساطة المحتملة أو حول ردود كل من الوسطاء والمتنازعين من مجموعة حضارية معينة، مجرد مؤشرات فقط. وهي طرق محتملة تتعلق بكيفية تفكير أو تصرف مجموعة حضارية معينة منخرطة في نزاع ما. ولكن هنا أيضاً قد لا تتفق هذه الطرق مع الأعراف الثقافية المألوفة. والمؤشرات لا يجب أن تعتبر حاسمة أو توجيهية بالنسبة للطريقة التي يجب للشخص أن يتصرف فيها كوسيط، أو كطرف في النزاع.

وترتبط الجنسوية بالثقافة ارتباطاً وثيقاً. ففي أواسط السبعينات من القرن العشرين، وعندما كتب جيف روبن وبرت براون كتاب «علم النفس الاجتماعي في المساومة والمفاوضة»، (1975) كان هناك عدد هائل من الدراسات المتعلقة بعلم النفس والتي تقارن الاختلافات بين الجنسين. ومنذ ذلك الوقت، تزايدت الأبحاث حول هذا الموضوع بناءً على أطر نظرية متنوعة، مثل الدراسة المباشرة حول الفرق في مسلكية التفاوض أو النتائج، والعوامل الاجتماعية التي قد تسهم في الاختلاف الجنسوي في النزاعات وفي الجهود المبذولة لحلها، وكذلك في نموذج العجز الذي يُعنى بدراسة ما يملكه الرجال وما لا تملكه النساء ودراسة تثمين الفروقات بينهما مع ميل إلى تقديم المنظور النسائي. (كولب وكوليدج 1992، كولب 2000، كولب وويليامز 2000).

وقد بقيت الدراسات التي تدور حول التفاوض تحظى بتركيز من الأبحاث المرتبطة بالجنسوية أكثر من تلك التي تدور حول الوساطة. وحتى اليوم لم يتم حسم النتائج المتعلقة بمدى الفرق بين الرجال وبين النساء في مقارباتهم نحو التفاوض وفي أساليبهم ومسلكياتهم أو درجات نجاحهم (منكل، ميدو 2000). وقد وجدت بعض الدراسات أن الرجال يتوصلون في مفاوضاتهم إلى نتائج أفضل من النساء (ستولماخر وولترز 1999)، بينما وجدت دراسات أخرى أن

النساء أكثر تعاوناً من الرجال (ولتيريز، ستولماخر وماير 1998). أيضاً، هناك دراسات وجدت أنه لا توجد إحصائيات تشير إلى وجود فروقات مختلفة في نتائج الأداء والتفاوض بين الرجال والنساء (كرافر وبارنز 1999).

وحول موضوع الوساطة، توجد القليل من الدراسات التي أجريت حول الفروقات الجنسوية في الممارسة والنتائج (وين غارتن ودرفان 1985، ماكسويل وماكسويل 1989، ستاماتو 1992). وقد وجدت إحدى الدراسات التي أجراها ماكسويل عام 1992 وشملت ثلاثة وثلاثين وسيطاً من الرجال وسبعة وعشرين وسيطاً من النساء الذين تولوا الوساطة في حل قضية وهمية تحت إشراف برنامج كليفلاند بروسكيوتور للوساطة، أن كلاً من الرجال والنساء أظهروا فعالية في الوصول بالفرقاء المتنازعين إلى تسوية مع فارق بسيط لصالح النساء. كما ذكر ماكسويل أن الفرق كان لا يُذكر من الناحية الإحصائية.

على أن البحث وجد أيضاً أن النساء أظهرن قدرة على الوصول إلى نتائج ملزمة أكثر من الرجال، وبرز هذا الأمر في القضايا التي تضمنت علاقات قائمة فعلياً أو يحتمل أن تتم بين المتنازعين، وفي القضايا التي احتوت على عواطف متأججة.

وكما هو الحال في حقل التفاوض، لم يعطِ البحث الذي أُجري حول الفروقات الجنسوية في التوسط، لكل من الوسطاء والفرقاء المتنازعين، نتيجة حاسمة، ومع ذلك فسوف يكون من المهم أن نختبر مختلف الحالات، ومختلف علاقات القوة وطرق الوساطة التي تمارَس من أجل أن نعي بشكل أكبر متى يكون عامل الجنسوية أو متى لا يكون ملاحظاً في كيفية أداء الوسطاء وفي طرق تفكير الفرقاء المتنازعين من الجنسين وطرق تصرفهم.

المقاربة في وصف عملية الوساطة

كما يلاحظ من التعريفات السابقة، يمكن للوسطاء أن يبنوا علاقات متنوعة مع أطراف النزاع، ويمكن لنوعية الارتباطات التي يقيمونها أن تؤثر

بشكل ملموس على سير العملية وعلى نوعية التدخل التي تستخدم. ولأن هذا الكتاب يتحدث عن عمليات الوساطة بشكل عام، ويضع وصفاً لسلسلة من مقاربات التدخل التي يمكن استخدامها في العديد من الحالات، فسوف يسعفني كثيراً أن أصف توجّهي الشخصي نحو تلك العمليات والإجراءات.

بشكل عام، يمكن اعتبار تجربتي وتوجهاتي في الوساطة، من النوع التي يحملها الوسيط المستقل والذي يميل نحو التوجيه، على الأقل ضمن معايير أميركا الشمالية، ولكني سبق وعملت بشكل مكثف مع وسطاء يحملون توجهات مختلفة نحو التوجيه أو نحو التركيز على عملية الوساطة. كذلك قمت بتدريس مقاربات ومهارات التدخل لعدد من الوسطاء الذين تخصصوا في وساطة الشبكة الاجتماعية وفي الوساطة السلطوية والمصلحية؛ وبسبب هذه الخبرة، استطعت إدراك مدى قيمة مختلف التوجهات وتعقيداتها واختلافاتها ومدى ملاءمتها ضمن سياق العملية أو في مختلف الأوضاع.

من الصعب جداً إصدار كتاب يجمع بين جميع أنواع الوسطاء والوساطة، بل لعل من المستحيل عمل ذلك، لذلك قمت بتوجيه هذا الكتاب نحو وصف المقاربات والاستراتيجيات والتكتيكات لمختلف الوسطاء الذين يميلون في المستقبل إلى تنظيم عملية الوساطة أو إلى الاعتدال في توجيهاتهم، مع التركيز على كل من مسألة حل المشاكل وبناء العلاقات بين المتنازعين. ولكن هذا التركيز لا يجب أن يعطي الانطباع بأن باقي أنواع الوساطة أو التوجهات غير ملائمة أو غير فعالة. إلا أنني وفي سبيل الإيضاح وتقديم مفهوم عام لكيفية عمل الوسطاء، سوف أصف عملية محددة تمارَس بشكل واسع في عدد من الأوضاع والثقافات. وفي الفصول اللاحقة، سوف أصف بعض التنوعات في الممارسة التي تبرز نتيجة الاختلافات بين المتدخلين، وأنواع النزاعات والسياقات الثقافية التي تتم فيها. وأملي أن أستطيع من خلال هذه الطريقة في

استكشاف عملية الوساطة أن أقدم مقاربة شاملة ومتماسكة للوساطة ينتفع منها الأشخاص الراغبون بأن يمارسوا هذه المهنة بفعالية.

نشاطات الوساطة: التحركات والتدخلات

تتألف المفاوضات من سلسلة نشاطات معقدة، أو تحركات يبادر إليها الناس من أجل حل خلافاتهم وإنهاء نزاعاتهم (غوفمان 1969، ص 90). وكل حركة أو تحرّكات يقوم بها المفاوض تشمل اتخاذ قرارات عقلانية يتم بموجبها تقييم التحركات المحتملة فيما يتعلق بالعوامل التالية:

- تحركات الفرقاء الآخرين.
- معايير تصرفاتهم.
- أساليبهم.
- مهاراتهم ومنظوراتهم.
- خياراتهم واحتياجاتهم.
- عزمهم وتصميمهم.
- كمية المعلومات التي يمتلكها المفاوض حول النزاع.
- مساهمات المفاوض الشخصية.
- الموارد المتوفرة.

والوسطاء مثلهم مثل المفاوضين يمكن أن يبادروا بالتحركات. والتحرك بالنسبة للوسيط هو تدخل محدد أو وسيلة تأثير، تركز على المتنازعين. وهذا التحرك يشجع اختيار النشاطات الإيجابية، ويكبح اختيار النشاطات السلبية فيما يتعلق بالقضايا المتنازع عليها (غالتونغ 1975). والوسيط الذي يعتبر مفاوضاً متخصصاً، لا يُحدث تغييراً مباشراً بين المتنازعين عند المبادرة بتدخّله، وكذلك الحال مع الفرقاء المتنازعين. ولكنه يعمل كعامل محفز، وتأتي التغييرات محصلة لتحركات المتدخل والمفاوضين (بونر 1959).

وخلال المفاوضات، يواجه أطراف النزاع مجموعة من المشاكل النفسية والإجرائية أو ما يسمى بـ «الظروف الدقيقة» (كوهن وسميث 1972) التي يتوجب عليهم معالجتها والتغلب عليها من أجل الوصول إلى تسوية واتفاق. وسوف نشير إلى أكبر تصنيفات الظروف الدقيقة ومعظم المشاكل من الآن وصاعداً بكلمة مراحل لأنها تشكل خطوات رئيسة يتوجب على الفرقاء المعنيين السير بها لكي يتوصلوا إلى اتفاق. فهناك مراحل لكل من المفاوضات والوساطة ولكنهما في معظم الوقت تسيران في خطّين متوازيين. ويقوم الوسطاء عادةً بنوعين من التدخلات رداً على الظروف الدقيقة وهذان النوعان هما: التحركات أو النشاطات العامة أو غير الطارئة، والنشاطات أو التحركات الطارئة (كوشان وجيك 1978).

والتحركات غير الطارئة هي تلك التدخلات العامة التي يبادر بها الوسيط في جميع النزاعات، وتأتي كردود على أوسع حالات الظروف الدقيقة وترتبط بمراحل الوساطة، كما ترتبط أيضاً بالنمط الشامل لتطور النزاع وحلّه. وتتيح التحركات غير الطارئة الفرصة للوسيط لـ:

1- كسب القدرة على التدخل الأوّلي.
2- مساعدة الأطراف على اختيار المقاربات والأصعدة المناسبة لحل النزاعات.
3- تجميع المعلومات وتحليل النزاعات.
4- تصميم خطة الوساطة.
5- المبادرة بالمصالحة.
6- مساعدة الأطراف على بدء مفاوضات مثمرة.
7- تحديد القضايا المهمة ووضع جدول أعمال.
8- تحديد المصالح التي تقف وراء مطالب الفرقاء.
9- مساعدة الأطراف المتنازعة على تطوير خيارات للحل.

10- المساعدة في تقييم الخيارات.
11- تشجيع المساومة النهائية وصياغة اتفاق نهائي.
12- المساعدة في تطوير خطة تنفيذ ومراقبة.

وسوف أقوم ببحث هذه النشاطات والمراحل بتفصيل أكثر في هذا الفصل.

ويمارس الوسطاء نشاطات روتينية صغيرة وغير طارئة ضمن كل مرحلة. والأمثلة على هذه المستويات من التدخل تظهر في النشاطات المبذولة لبناء مصداقية للعملية، وتعزيز التحادث ما بين الأطراف المتنازعة وبين الوسيط، وتأطير القضايا في أشكال يمكن التعامل معها وإدارتها بطريقة أفضل، إضافةً إلى تطوير وسائل لإجراء تقييمات لمردود الكلفة على خيارات التسوية.

أما التحركات الطارئة فتعتبر ردوداً على مشاكل خاصة أو منحرفة تطرأ خلال المفاوضات. وتصنّف التدخلات التي تتم لإدارة الغضب الشديد أو الخداع وإجراء المساومة بنيّة سيئة وعدم الثقة وسوء الاتصال، ضمن فئة تدخلات معينة. وعلى الرغم من أن بعض التحركات الطارئة كالكولسة على سبيل المثال، أي اللقاءات الخاصة بين المفاوض وأحد الفرقاء، تعتبر مألوفة في العملية إلا أنها تدخل ضمن فئة «الطارئة» لأنها لا تحدث في جميع المفاوضات.

بناء الفرضية وتدخلات الوساطة

يحتاج الوسيط، لكي يكون فعالاً، إلى القدرة على تحليل وتقييم الظروف الحرجة أو الدقيقة وتصميم التدخلات الفعالة لمعالجة أسباب النزاع. ولكن النزاعات لا تأتي في رزم منمقة تحمل علامات تدل على أسبابها وعناصرها حتى يستطيع الوسيط معرفة طريقة التجاوب معها، بل إنها تأتي غالباً غامضة تحجبها تحركات وتفاعلات الأطراف المتنازعة.

لذلك ومن أجل العمل بفعالية على إنهاء الخلافات، يحتاج الوسيط لأن يضع في ذهنه خارطة طريق أو خريطة نزاع (وهر 1979) تفصل أسباب حدوث النزاع، وتحدد العوائق أمام التسوية، وتشير إلى الإجراءات التي يجب اتخاذها لإدارة وحل النزاعات.

ومعظم النزاعات تحمل أكثر من سبب، وهنا تصبح المهام الرئيسة للوسيط وللفرقاء هي تحديد الأسباب والتحرك لمعالجتها. ويقوم الوسيط والفرقاء بإنجاز هذه المهمات عبر تجربة الصواب والخطأ حيث يضعون الفرضيات حول مصادر النزاع ويعملون على اختبارها.

أولاً: يلاحظ الوسيط خلال حواره مع الأطراف، سواء مجتمعين أم منفردين، العناصر التي تشكل مواقف ومنظورات وأنماط اتصال الأطراف، ويحددها بحيث يمكنه معرفة أي من التفاعلات تعيق تطور علاقة إيجابية أو تفرز علاقات سلبية. ويحاول الوسيط أن يحدد إذا كان غياب المعلومات أو وجود معلومات مغلوطة، والطريقة التي يتم فيها جمع المعلومات أو معيار تقييم هذه المعلومات هي أسباب تتواجد في جذور النزاع. بعد ذلك يقوم بتحديد المصالح المتجانسة والمتنافسة، ويبحث إذا كانت هناك أسباب بنيوية للنزاع مثل الخلاف على السلطة والموارد أو تأثير عامل الوقت. وأخيراً يقوم بتثبيت أوجه الشبه والخلاف في القيم التي يحملها الفرقاء ويحاول عبر جميع هذه الملاحظات أن يحدد الأسباب المركزية للخلافات، وغالباً ما يستخدم هنا إطاراً لتفسير الأسباب وللتدخلات المقترحة مثل تلك التي تظهر في الصورة رقم 2-1.

على سبيل المثال، لنأخذ حالة سينغسون وويتامور التي عرضناها في الفصل الأول. هنا قد يحدد الوسيط ما يلي:

- توجد مشاكل في العلاقة يتوجب معالجتها بين الطبيب وبين مدير العيادة.
- هناك معلومات كثيرة منقوصة حول كلفة فتح عيادة جديدة وحول التداعيات السلبية المحتملة لخروج الطبيب من العيادة.

- لدى كل من الفرقاء مصالح يتوجب بحثها.
- أحد الأسباب الرئيسة للمشكلة يكمن في الاحتكاك اليومي بين آل ويتامور بسبب وجودهم قريبين من بعضهم البعض.
- قد تكون هناك قيم مشتركة أو مفرّقة فيما يتعلق بوجود أطفال في العيادة التي يعمل فيها آل ويتامور ويشاركون فيها أطباء آخرين.

مثل هذه المعلومات سوف تساعد الوسيط على تطوير استراتيجية للاقتراب من المشكلة التي يواجهها المتنازعون، ووضع خطة لتدرج أنشطته.

عندما يصبح الوسيط متيقناً من أنه حدّد سبباً رئيساً أو أكثر، يبدأ ببناء فرضيته. «هذا النزاع سببه أ و ب وإذا استطعنا تغيير أو معالجة أ و ب، عندها يستطيع الفرقاء أن يتحركوا باتجاه التسوية». عند هذه النقطة يتوجب اختبار الفرضية.

تتضمن عملية اختبار الفرضية وضع تصاميم للمحظورات والتدخلات التي قد تعدِّل من مواقف المتنازعين ومسلكياتهم وعلاقاتهم البنيوية، أو تتحداها. والمحظورات هي النشاطات التي يَبادر بها الوسيط قبل تفاعل الفرقاء مع بعضهم البعض والتي تمنعهم أو تعيقهم عن الدخول في اتصالات أو حلول غير مجدية. أما التدخلات فهي النشاطات التي يقوم بها الوسيط ردّاً على الاتصالات غير المثمرة أو الحلول غير المجدية التي تطرأ خلال الجلسة المشتركة أو الجلسة الانفرادية بعد الشروع في المفاوضات. إذن المحظورات تعتبر مبادرات وقائية، والتدخلات تعتبر مبادرات تفاعلية من قِبَل الوسيط إذا صحّ القول.

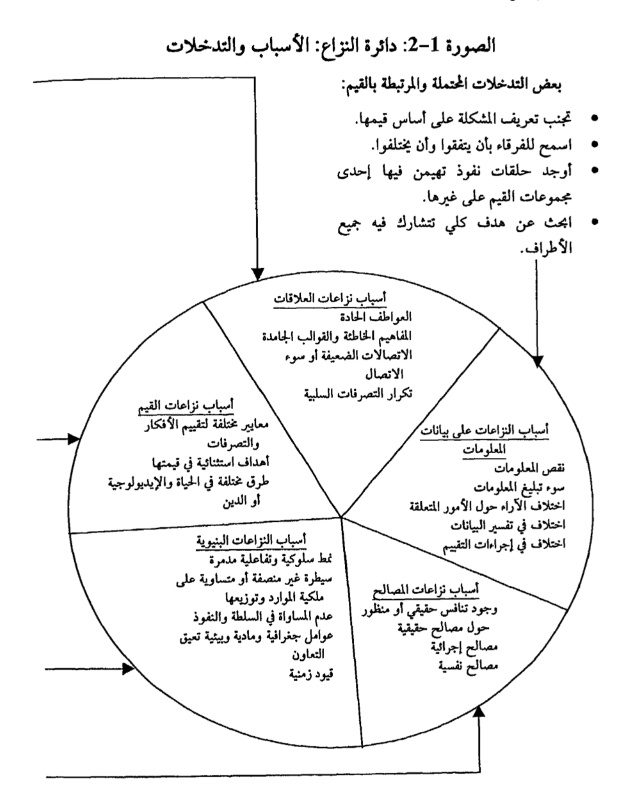
تكمن هذه المحظورات والتدخلات غالباً في النظرية التي تحدد سبباً معيناً للنزاع وتقترح إجراءات موصوفة لحله. على سبيل المثال: إحدى النظريات تفترض وجود مشكلة الاتصالات في أسس النزاع. ومعظم النظريات التي تركز على الاتصالات تقترح أن النزاع يأتي نتيجةً لضعف الاتصال، سواء كان هذا

الضعف في الكمية أو النوعية أو الشكل. وتقترح النظرية أننا إذا توصلنا إلى الكمية المناسبة من الاتصالات، وقمنا بتحسين نوعية المعلومات المتبادلة ووضعها في شكل مقبول لدى الطرفين، فإن أسباب النزاع سوف تتم معالجتها وسوف يتحرك المشاركون باتجاه التسوية.

وقد يلاحظ الوسيط الذي يتبع نظرية الاتصالات في النزاعات أن الاتصال بين المتنازعين ضعيف جداً، فما أن يتكلم أحدهم حتى يقاطعه الآخر أو أنهم يجدون صعوبة في التركيز على القضايا الحالية ويتحولون باستمرار إلى الجدال حول الأخطاء السابقة؛ مما يدفع إلى تصاعد النزاع ويحوله إلى حلبة صراخ. عندما يفترض الوسيط أن أحد أسباب النزاع هو عدم قدرة الفرقاء على التحدث مع بعضهم البعض بطريقة بناءة ورزينة، يعمد إلى تجربة تعديل أنماط الاتصال (نوعيتها، كميتها وشكلها) ليرى إذا كان ذلك سيُحدث تغييراً في حركة النزاع. وقد يقترح الوسيط وضع محظورات مثل أن يناقش الفرقاء موضوعاً واحداً فقط في وقت واحد، وقد يستأذن لمراقبة الحوار ومنع التدخلات، أو قد يضع قوانين ضد الإهانات، وربما يقوم هو نفسه بالتدخل، أو بإجراء جلسات كولسة مع كل فريق أو فصل المتنازعين بحيث يصبح بإمكانهم الاتصال فقط من خلال الوسيط.

كل تدخل هو اختبار للنظرية القائلة بأن جزءاً من النزاع يأتي نتيجة مشاكل في الاتصال، وأنه إذا استطعنا تخفيف هذه الصعوبات أو إزالتها فسيصبح لدى الفرقاء فرصة أفضل للوصول إلى اتفاق. وإذا لم يتم تحقيق النتيجة المرجوّة فإن المتدخل قد يرفض المقاربة المحددة التي قام بها بصفتها غير فعالة. وينتقل لتجربة غيرها. وإذا لم تنجح عدة تدخلات قائمة على نظرية واحدة فإن الوسيط قد ينتقل إلى نظرية أخرى ويبدأ بتجربتها على أساس الصواب والخطأ. وهذه الدائرة من بناء الفرضيات وتجربتها هي أساس عملية التدخل وحل النزاعات (انظر الصورة 2-2).

الصورة 1-2: دائرة النزاع: الأسباب والتدخلات



تدخلات محتملة في العلاقات:

- السيطرة على التعابير العاطفية عبر الإجراءات أو القوانين أو الكولسات وغيرها.
- تشجيع التعبير عن العواطف من خلال الإفصاح عن المشاعر وتوفير السبل.
- إيضاح المنظورات وبناء منظورات إيجابية.
- تحسين نوعية وكمية الاتصالات.
- إيقاف المسلكيات السلبية المتكررة عبر تغيير البنية.
- تشجيع السلوك الإيجابي لحل المشاكل.

تدخلات محتملة في المعلومات:

- التوصل إلى اتفاق حول أي من المعلومات تعتبر مهمة.
- الاتفاق على عملية تجميع المعلومات.
- تطوير معايير مشتركة لتقييم المعلومات.
- توظيف خبراء طرف ثالث لكسب الرأي الخارجي أو كسر الحلقات المغلقة.

تدخلات محتملة في نزاعات المصالح:

- ركز على المصالح وليس على المواقف.
- انظر إلى المعايير الموضوعية لكي ترشدك إلى تطوير الحل.
- طور حلولاً متكاملة تعالج احتياجات جميع الفرقاء.
- طور تبادلات لإرضاء مصالح ذات تأثيرات مختلفة.

تدخلات بنيوية محتملة:

- حدد الأدوار وغيرها بوضوح.
- أبدل أنماط التصرفات المدمرة.
- أعد توزيع ملكية الموارد أو السيطرة عليها.
- أسّس لعملية اتخاذ قرارات عادلة ومقبولة من الطرفين.
- انقل عملية التفاوض من أسس موضعية إلى أسس مصلحية في المساومة.
- عدل وسائل التاثير المستخدمة من قِبَل الفرقاء (أقل إكراه وأقل ملاحقة).
- غيّر العلاقات المحيطة بالفرقاء (القرب والمسافة).
- عدّل الضغوط الخارجية على الفرقاء.
- غيّر القيود الزمنية (وقت أقل أو أكثر).

مراحل التوسط

تبدأ عملية بناء الفرضية بالنسبة للوسيط خلال عملية تصور مراحل التوسط ووضع الممنوعات والتدخلات المناسبة المبينة على أسباب النزاع وعلى مستوى التطور الحاصل في نزاع معين.

ومراحل الوساطة غالباً ما يصعب تحديدها؛ لأنها تختلف باختلاف الثقافات واختلاف المقاربات ونقاط التركيز. وتبدو نشاطات الوسيط والمفاوض وكأنها تندمج معها في استمرارية من التفاعل لا يمكن التفريق بينها. ولا يمكن تحديد المراحل المميزة بنشاطاتها المتوقعة والمألوفة إلا عبر الملاحظة الدقيقة للمفاوضات ولعمليات التدخل. عندها يصبح بالإمكان تطوير فرضية حول الظروف الحرجة أو الدقيقة وحول المشاكل الخاصة التي يتوجب على المتنازعين أن يعالجوها في مرحلة معينة.

ومراحل تدخلات الوسيط تقع ضمن مجموعتين:

المجموعة الأولى: تضم النشاطات التي يقوم بها الوسيط قبل بدء الجلسات الرسمية لحل المشاكل.

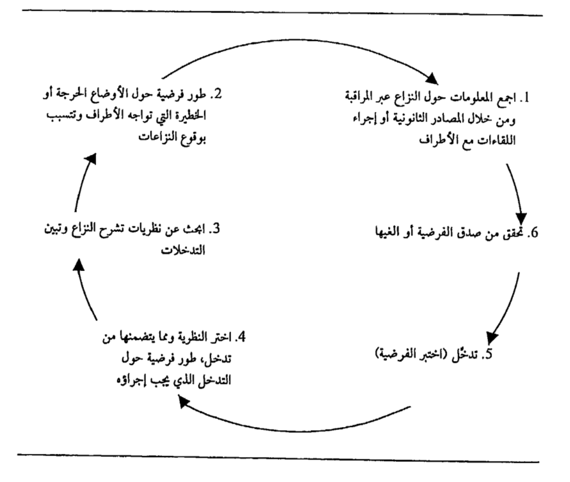
والمجموعة الثانية: تضم النشاطات التي تبدأ حال دخول الوسيط في الأعمال الرسمية لحل المشاكل بين الفرقاء سواء عبر جلسات مشتركة أو بالتنقل بينهما. ويضم العمل الذي يسبق المفاوضات من قِبَل الوسيط خمس مراحل، بينما يضم العمل الذي يلي بدء الجلسات الرسمية سبع مراحل (انظر الشكل 3-2).

وفي كل من المراحل الاثنتي عشرة، يضع الوسيط فرضياته واستراتيجياته المناسبة ويبدأ بتنفيذ مبادراته. وهذه المبادرات تأخذ طابع التسلسل والتطور، وقد صمّمت لمساعدة الأطراف المتنازعة على إنجاز مهمات معينة والتغلب على العوائق التي تظهر عند نقاط معينة في عمليات المفاوضات. وإذا لم يتم إنهاء مهمة دقيقة

معينة في المراحل الأولى للمفاوضات، سواء من قِبَل المفاوض نفسه أو بمساعدة الوسيط، فإن من الأرجح أن تنتقل المشكلة إلى المرحلة التالية من المفاوضات.

وبغض النظر عن موعد دخول الوسيط في المفاوضات، سواء كان ذلك في بدايتها أم في وسطها أم في نهايتها، فإنه سيقوم عادةً بأداء معظم المهمات العامة التي تخص المراحل الأولى، وحتى لو بدأ الوساطة متأخراً فإن المراحل السابقة يمكن اختصارها أو إيجاز عملها. ومن الطبيعي أن تختلف الأوقات التي تُبذل على المهمات في كل مرحلة اختلافاً ملموساً، وذلك بناءً على العوامل التي سوف نناقشها في الجزء المتبقي من هذا الفصل.

الصورة 2-2: عملية بناء الفرضية وتجربتها لدى الوسيط



المتغيرات التي تؤثر على استراتيجيات ونشاطات الوساطة

رغم قيام الوسطاء بأنواع مختلفة من التدخلات لمساعدة الأطراف المتنازعة على التحرك عبر مراحل الوساطة والمفاوضات، إلا أن تحركاتهم لا تتشابه من حالة إلى حالة. ورغم وجود أنماط عامة للتحركات، إلا أن كل وسيط يعمل على تعديل نشاطاته وفقاً للمتغيرات التي تحصل في حالته. وفيما يلي أكثر المتغيرات الأساسية التي تؤثر في المحظورات والتدخلات.

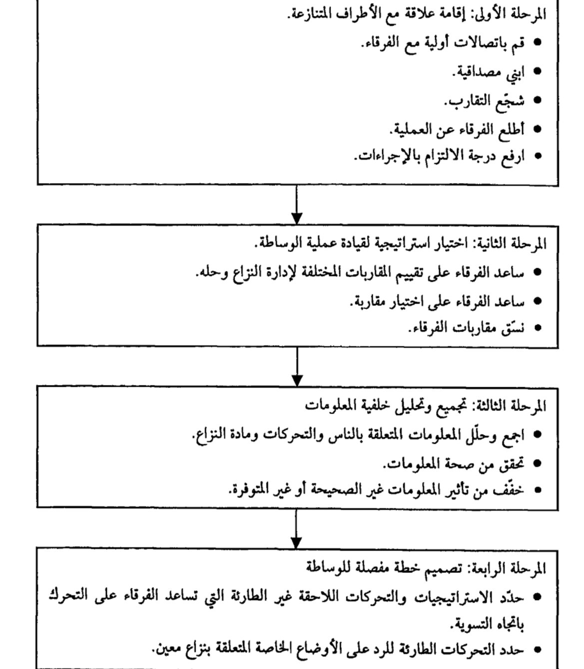
- مستوى تطور النزاع وتوقيت تدخل الوسيط.
- قدرة المفاوضين على حل نزاعاتهم.
- ميزان القوى بين المتنازعين ودور الوسيط كعنصر مساواة وتعزيز.
- إجراءات التفاوض المتخذة من قِبَل المتنازعين.
- مدى تعقيد القضايا المطروحة في المفاوضات.
- التركيز الملائم لعملية النزاع والقضايا الأساسية المطروحة من وجهة النظر المشتركة للفرقاء وللوسيط.

وسوف أقوم ببحث كل من هذه المتغيرات وكيفية تأثيرها على دور الوسيط وعلى تنفيذه للاستراتيتجيات العامة والخاصة.

تطور النزاع وتوقيت التدخل

يؤثر مستوى تطور النزاع، والمرحلة التي وصلت إليها المفاوضات (أو مساعي الحل التي بُذلت سابقاً) ودرجة حديّة المشاعر لدى الفرقاء، تأثيراً ملموساً على المهمات التي يتوجب على المفاوضين والوسطاء تأديتها. فإذا دخل الوسيط إلى النزاع في مراحله الأولى التي تسبق حدوث استقطاب شديد للقضايا أو تطور المشاعر الحادة، فإنه سيستخدم استراتيجية وسلسلة تحركات مختلفة عن تلك التي قد يستخدمها عند دخوله في مرحلة لاحقة عندما يكون الفرقاء قد انخرطوا في عملية التفاوض ووصلوا إلى طريق مغلق، أو عندما يكون هناك تبادل حاد

الشكل 3-2
المراحل الاثنتا عشرة لتحركات الوسيط



المرحلة الخامسة: بناء الثقة والتعاون

- هيئ المتنازعين نفسياً للمشاركة في التفاوض حول القضايا الأساسية.
- عالج أي ظهور للمشاعر الحادة.
- انتبه للمنظورات وخفّف من تأثير القوالب الجامدة.
- ابني إدراكاً لشرعية الفرقاء والقضايا.
- ابني الثقة.
- وضّح الاتصالات.

↓

المرحلة السادسة: بداية جلسة الوساطة

- افتتح المفاوضات بين الفرقاء.
- أوجد جواً إيجابياً ومنفتحاً.
- ضع قواعد أساسية وإرشادات مسلكية.
- ساعد الفرقاء على إطلاق مشاعرهم.
- ضع حدوداً للمواضيع والقضايا التي ستدخل في النقاش.
- ساعد الفرقاء على استكشاف التزاماتهم ومواقفهم وتأثيراتهم.

↓

المرحلة السابعة: تحديد القضايا ووضع جدول أعمال

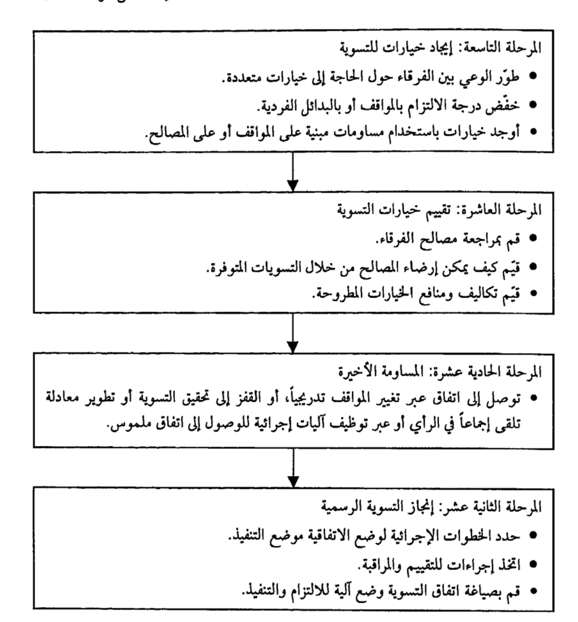
- حدد مجالات المواضيع العريضة التي تحظى باهتمام الفرقاء.
- احظَ على موافقة الفرقاء حول المواضيع التي ستطرح للنقاش.
- حدد تسلسل إجراءات معالجة القضايا.

↓

المرحلة الثامنة: كشف المصالح الخفية للأطراف المتنازعة

- حدد المصالح الأساسية والإجرائية والنفسية للفرقاء.
- أطلع الفرقاء على مصالح بعضهم البعض.

↓



للمشاعر. ولكن وإذا ما نظرنا إلى الوساطة على أنها عملية شاملة فسوف نرى أن الفرق في الاستراتيجية والنشاطات هو فرق يتعلق في الأساس بالتركيز وليس بالجوهر لأن أنواع المبادرات هي نفسها. ولنأخذ عملية الجمع التي تشمل تهيئة الفرقاء نفسياً لكي يبدأوا التفاوض بشكل فعال على أمور جوهرية، فهي عملية تحدث عامةً عند بداية المفاوضات وليس في نهايتها. على أنه في حال دخلت

المفاوضات طريقاً غير نافذ، يصبح من المحتمل أن يبادر الوسيط ببعض النشاط الذي يجمع بين الفرقاء لمساعدتهم على قهر العوائق النفسية التي تقف أمام التسوية. وقد يضطر الوسيط أن يُكمل هذه المرحلة قبل متابعة سياق المفاوضات التي تعتبر ضمن مرحلة يظن فيها الفرقاء أنهم قد وصلوا إلى تسوية.

قدرة المتنازعين على حل خلافاتهم

تؤثر قدرة المتنازعين على حل خلافاتهم، كثيراً على الاستراتيجيات التي يتبعها الوسيط في تدخله. فالفرقاء الذين يستطيعون التفاوض بعقلانية، والذين يدركون ما هي الإجراءات المطلوبة لحل المشاكل وكذلك الذين يبدون تقدماً باتجاه تحقيق تسوية، يقللون من طلب المساعدة من الوسيط. وفي مثل هذا الحال قد يشكل وجود الوسيط فقط أو القليل من الدعم من قِبَله للمتفاوضين دعماً لهم في عملهم (بيريز 1959، كولب 1983). من جهة أخرى إذا كانت الأطراف المتنازعة عالقة وسط مشاعر حادة، أو كانت لا تملك أية خبرات أو مهارات في المفاوضات وحل المشاكل، أو وصلت إلى طريق مغلق حول مواضيع جوهرية، عندها قد يصبح الوسيط أكثر نشاطاً وأكثر حضوراً في المفاوضات. ولربما يقوم بمساعدة الفرقاء على التعبير الإيجابي عما في نفوسهم بحيث يعالج مسألة حدة المشاعر ويضع إطاراً لمشاكل معينة ينبغي أن يعالجها ضمن جدول أعمال، ويطلع الفرقاء على مصالح بعضهم البعض، ويضيّق مساحة المساومات، ويخلق ويقيّم الخيارات ويبادر بسلسلة من الإجراءات أو النشاطات التي تساعد الفرقاء على الوصول إلى اتفاق.

ميزان القوى بين المتنازعين

من أجل التوصل إلى قرارات مقبولة من الطرفين خلال المفاوضات، ينبغي على جميع الأطراف أن تمتلك بعض وسائل التأثير، على باقي المتنازعين عند

الجلوس على طاولة المفاوضات سواء كانت هذه الوسائل إيجابية أم سلبية. مثل هذا الأمر يعتبر شرطاً أساسياً في أية تسوية تراعي الحاجات المتبادلة للمتنازعين (لوفل 1952). وما لم يمتلك الطرف الأضعف بعض القوة أو التأثير، فإن الاعتراف بحاجاته واهتماماته لن يتم إلا إذا كان الطرف الأقوى ميّالاً إلى التسامح. أو إذا كانت قوة الأطراف واحتمالات تأثيرهم متطورة ومتساوية ومعترفاً بها من قِبَل جميع المتنازعين، عندها ستصبح مهمة الوسيط هي مساعدة المتنازعين على استخدام نفوذهم بشكل فعال للوصول إلى نتائج مرضية. ولكن إذا كان نفوذ كل طرف غير متساوٍ ولدى أحد الأطراف القدرة على فرض حل غير مُرْضٍ على الطرف الآخر، فإن التسوية لن تصمد مع الزمن ولن ينتج عنها إلا تجدد النزاع فيما بعد، لذا فقد يضطر الوسيط إلى تقرير إذا كان عليه أن يساعد وكيف سيساعد الفريق الأضعف، ويعدّل من نفوذ الفريق الأقوى.

وتتطلب مسألة مساعدة أو تعزيز الطرف الأضعف أو التأثير على نفوذ الطرف الأقوى، دون اللجوء إلى استراتيجيات طارئة في جميع الوساطات، تدخلات خاصة جداً تنقل دور الوسيط ومهماته بشكل خطر إلى وضع أقرب إلى التأييد. وقد تتم مناقشة هذه المشكلة بين الوسطاء (برنارد، فولجر، وينغارتن، وزوهيتا 1984). وتقول إحدى الحجج أن أمام الوسيط التزاماً بوضع تسويات عادلة، لذلك يتوجب عليه أن يعزز وضع الضعيف حتى تتساوى الفرص أمامه للوصول إلى اتفاق منصف. (لاو وكورميك 1978، سكند 1981، هاينز 1981). وهناك مدرسة أخرى تجادل بأن على الوسيط ألا يفعل إلا القليل، أو أن لا يفعل شيئاً من أجل التأثير على علاقات القوي لدى الأطراف المتنازعة لأن هذا من شأنه أن يفسد موقفه الحيادي (بيلمان 1982، شتولبرغ 1981ب).

ومن خلال بحثنا لهذه المسألة وكيفية تأثيرها على اختيار الوسيط لنشاطات تدخّله، تظهر أهمية التمييز بين وضع يساعد فيه الوسيط على إدراك وتنظيم

وترتيب نفوذ أحد المتنازعين وبين وضع يصبح فيه الوسيط مؤيداً لأحد المتنازعين، يعمل على توليد نفوذ جديد لديه. من الواضح أن الاستراتيجية الأخيرة تنقل الوسيط خارج موقفه الحيادي بينما تبقيه الاستراتيجية الأولى ضمن حدود القوى التي تتمتع بها الأطراف. ولا توجد إجابة سهلة لمثل هذه المشكلة الأخلاقية والاستراتيجية ولكنها تحمل تأثيراً مهماً على التحركات التي يقوم بها الوسيط.

إجراءات التفاوض

التفاوض هو شكل من أشكال الحل المشترك للمشاكل. والمشاكل التي يركز عليها المفاوضون تسمى غالباً قضايا، والقضية تحدث لأن الفرقاء لا يتفقون على موضوع معين ولأن لكل طرف منهم مصالحه واحتياجاته الخاصة.

في حالة سينغسون – ويتامور التي مرّ وصفها في الفصل الأول، توجد بعض القضايا التي يتفاوض عليها الطرفان وهي:

1- هل يستطيع ويتامور الاستمرار في ممارسة الطب في البلدة التي يرغب أن يعيش فيها؟
2- هل توجد عقوبة على خرق بنود العقد؟
3- إذا كانت هناك غرامة، كم ستكون؟
4- كيف تُحسب الغرامة وما هي العوامل التي يجب اعتبارها هنا؟
5- هل توجد طريقة تمكّن ويتامور من البقاء في العيادة وعدم الاحتكاك مع زوجته (وهذا هو جوهر المشكلة).

لنلاحظ أن وصف القضايا يتم ضمن نص محايد لا يحابي أيّاً من الطرفين، كما أن الكلمات المستخدمة تنص على حل لمشكلة بدلاً من فرض حل معين من قِبَل أحد المفاوضين أو الاخر.

وأمام أطراف النزاع اختيار إحدى طريقتين في إجراءات التفاوض من أجل معالجة القضايا المتنازع عليها والطريقتان هما: المساومة القائمة على تحديد موقع الأطراف أو المساومة القائمة على أساس المصالح (فيشر ويوري 1981).

والطريقة الأولى تتم عادةً عندما يدرك المفاوض وجود موارد محدودة لحل النزاع، وأن أفضل طريقة هي توزيع الحصص أي توزيع المكاسب والمخاسر على كافة الأطراف كحل وحيد محتمل (والتون وماكيرسي 1965). وهذه الطريقة تتوجه دائماً نحو حل وسط يخرج فيه طرف خاسر وطرف رابح. بينما تتم الطريقة الأخرى وهي الطريقة القائمة على أساس المصالح عندما يسعى المفاوضون لتسويات متكاملة تفي بحاجات الطرفين ما أمكن (والتون وماكيرسي 1965). وعلى العموم، يتم اتباع هذه الطريقة عندما لا يرى الأطراف أية حدود للموارد وعندما يمكن الوصول إلى حلول تفي ببعض مطالب الفرقاء على الأقل.

وتأخذ الطريقة الأولى اسمها من ممارسة اختيار سلسلة من المواقف، وتعني هنا خيارات تسوية تفي بالمصالح التي يقترحها الأطراف، ومن ثم عرض هذه الخيارات على المعارضين على أنها حلول للمشكلة المطروحة، وقد يكون موقف أي طرف لا يتجاوب مع حاجات ومصالح الأطراف المفاوضة الأخرى. ويتم ترتيب المواقف أو تصنيفها بشكل متسلسل بحيث يكون الموقف الأول مطلباً عريضاً ويمثل أقصى توقعات المفاوض بالكسب في حال استسلم غريمه. وكل موقف يلي ذلك يمثل مطالب أقل من الغريم وينتج عنه منافع أقل للطرف المبادر.

ومن مميزات الطريقة الأولى أنها تُلزم الأطراف باكراً في مرحلة المفاوضات بحلول معينة للقضايا المتنازع عليها وغالباً ما تحد من مرونة إخراج خيارات أخرى مقبولة.

والمساومون على أسس المواقف غالباً ما يصلون إلى اتفاق لأنهم يكونون قد حددوا حلاً يفي بما يكفي من مصالح الغريم ليعقد تسوية. ولكن هؤلاء المساومين غالباً ما يفشلون بتحقيق أقصى الرضا لكل من الأطراف لأن تسوياتهم غالباً ما تعتمد الحل الوسط أو تتبنى اقتراح أحد الأطراف بدلاً من أن تأتي التسوية نتيجة لجهد مشترك من أجل الوصول إلى حلول تنفع الطرفين.

في قضية سينغسون وويتامور؛ نجد أن أحد المواقف المحتملة بالنسبة لويتامور قد تكون: «أنا أرفض دفع أية غرامة على خرقي لبنود العقد لأن البند المتعلق بعدم المنافسة هو بند غير دستوري». وقد يرد عليه سينغسون بموقف مضاد: «ادفع الغرامة فوراً أو اخرج من البلدة» أو ربما يرد عليه بما يلي: «عليك أن تدفع الغرامة ولكن يمكننا التفاوض على تاريخ استحقاق دفعه». وإذا ما توصل الفريقان إلى اتفاق، فإنهما قد يلتقيان عند نقطة تقع في وسط هذين الموقفين المتشددين. وقد يتبنى الطرفان المتنازعان طريقة التفاوض القائمة على المواقف في الحالات التالية:

- عندما تكون فرص النجاح عالية.
- عندما تكون الموارد أو الإمكانيات مثل النقود، الوقت، العوائد النفسية وغيرها، محدودة.
- عندما يصبح الربح بالنسبة لطرف خسارة للطرف الآخر.
- عندما تتناقض مصالح الفرقاء ولا تبدو مرتبطة ببعضها.
- عندما تكون الأولوية لتحقيق أرباح فورية وليست للعلاقة المستقبلية.
- عندما يفترض الطرفان أن هذه الطريقة هي الطريق لحل المشاكل أو أنهما غير معتادين على مقاربات أخرى في المفاوضات أو أن تكون المقاربات الأخرى غير ملائمة وغير مقبولة (مور 1982ب).

وتختلف طريقة التفاوض المعتمدة على المصالح من الطريقة الأولى في الفرضيات التي تضعها حول القضايا المطروحة للنقاش، وحول محتوى التسوية المقبولة وحول عملية الوصول إلى تسوية. وفي سياق هذه الطريقة، لا يفترض المفاوضون بالضرورة أن الموارد الأساسية المتنازع عليها أمامهم، مثل النقود والوقت والتصرفات وغيرها، محدودة. ولا يفترضون أيضاً أن الموارد يجب أن تقسم على حصص بحيث يكون أحد الأطراف رابحاً والآخر خاسراً. ولكن موقف المفاوض على أسس المصالح يكون موقف من يريد حل المشكلة، ويبقى هدف المفاوضات هو الوصول إلى حل يرضي الطرفين وينتهي بربح لكل من الفريقين.

ويؤمن أصحاب هذه الطريقة أن السبب وراء الوصول إلى تسويات في المفاوضات هو في نجاح الفرقاء بإرضاء مصالحهم. فالمصالح هي ظروف خاصة (أرباح) يتوجب على الفريق أن يصلها قبل الوصول إلى تسوية مقبولة. وتقسم هذه المصالح إلى ثلاثة أنواع: مصالح أساسية، مصالح إجرائية، ومصالح نفسية.

المصالح الأساسية تعود إلى حاجة الفرد لمواد معينة مثل النقود والوقت، وإرضاءً هذه المصالح عادةً ما يكون في صلب تركيز المفاوضات.

المصالح الإجرائية تعود إلى الخيارات التي يمتلكها المفاوض للطريقة التي يناقش فيها الفرقاء خلافاتهم والتي يتم فيه تنفيذ نتائج المفاوضات. أحد الاحتمالات للمصالح الإجرائية قد نجده في أن كل شخص يملك فرصة بالتحدث عما يجول بخاطره وأن المفاوضات قد تتم بطريقة منتظمة وفق ترتيب زمني منظم وأن المفاوضين يتجنبون اللجوء إلى استخدام كلمات نابية أو السخرية من الآخرين وأن عملية المفاوضات تركز على المصالح المتبادلة لجميع الأطراف بدلاً من دفع أحد منهم إكراهاً للموافقة عل موقف محدد مسبقاً ومؤيد من طرف آخر، وأن تفصيل خطة تطبيق التسوية يتم بدقة قبل الوصول إلى التسوية النهائية وأخيراً أن تخرج المفاوضات بوثيقة مكتوبة أو باتفاقية تعقدها الأطراف المتنازعة.

أما المصالح النفسية فتعود إلى الحاجات النفسية والعاطفية للمتفاوضين خلال المفاوضات وبعدها. فالمفاوضون يريدون الحفاظ على كرامتهم كما يريدون أن يعاملوا باحترام من قِبَل خصومهم بحيث لا يلجأ الخصم إلى إهانتهم أو تحقيرهم خلال المفاوضات، وإذا كان للعلاقة أن تستمر في المستقبل، فقد يرغب المفاوضون أن يكون هناك موقف إيجابي مستمر من خصومهم فيما يتعلق بالانفتاح على أية اتصالات في المستقبل.

في قضية سينغسون – ويتامور نرى أن مصالح ويتامور تشمل ما يلي:

- البقاء في البلدة ليتمكن من رؤية أطفاله ورعايتهم (مصلحة أساسية عاطفية).
- الاستمرار في ممارسة مهنته (مصلحة أساسية وربما نفسية).
- تجنب الاحتكاك بزوجته (مصلحة عاطفية وإجرائية).
- الاحتفاظ بعلاقات ود مع العيادة ومع كادرها (مصلحة نفسية).
- تخفيف قيمة الغرامة الأساسية المدفوعة للعيادة بحيث يتبقى لديه ما يكفي من النقود للبدء من جديد بممارسة مهنته (إجرائية وأساسية).

أما سينغسون فنورد هنا بعض مصالحه:

- تفادي خسارة مالية، وخسارة بعض مراجعي العيادة إذا غادرها أحد الأطباء (أساسية).
- المحافظة على الميزة الإدارية المتعلقة بالقدرة على وضع شروط العقود وبنودها (إجرائية، نفسية وأساسية).
- تفادي حدوث سابقة قيام طبيب كفؤ بترك العيادة قبل انتهاء مدة عقده، وبدئه العمل في عيادة خاصة به (إجرائية).
- تفادي رفع قضية قضائية مكلفة (إجرائية وأساسية).
- الحفاظ، إذا أمكن، على علاقة عمل إيجابية مع واحد أو أكثر من عائلة ويتامور (نفسية).

تبدأ المفاوضات القائمة على المصالح بتثقيف مشترك وتطوير تفاهم متبادل لمصالح كل فريق وليس لمواقفه. وغالباً ما يحدد الفرقاء مصالحهم ومصالح خصومهم بشكل جانبي ومن ثم يشاركون في اجتماع مشترك لتبادل وجهات النظر حول النتائج. ويتناقش المفاوضون ويعدلون مصالحهم على أسس المناقشات السابقة، وحالما يتم طرح هذه المصالح وتحديدها وكشفها وقبولها، مبدئياً على الأقل، يستطيع الفرقاء البدء ببحث متبادل للوصول إلى الحلول التي تفي باحتياجاتهم الفردية والمشتركة. ويتطلب الوصول إلى اتفاق أن يقوم المفاوضون بتطوير خيارات للتسوية تفي على الأقل ببعض احتياجات الفرقاء الأساسية والإجرائية والنفسية.

وتسعى طريقة المفاوضات على أسس المصالح لتحديد ومعالجة قضايا محددة لجميع الفرقاء بدلاً من تحقيق نصر لأحد الفرقاء على حساب الآخر كما هو الحال في المفاوضات القائمة على المواقف. والإجراء الذي تتبعه طريقة المصالح يتعلق بتبادل مشترك لحل النزاعات شبيه بذلك الذي يحدث عندما يشترك اثنان في حل أحجية، إذ يجلس الفرقاء جنباً إلى جنب ويحاولون رسم صورة أو وضع تسوية مشتركة ومقبولة من جميع الأطراف.

ويستطيع الوسطاء مساعدة الفرقاء على السير بمساوماتهم سواء كانت قائمة على مصالح أم مواقف، بشكل أكثر فعالية وكفاءة. ولأن هذه الوساطة هي مساعدة الفرقاء على الوصول إلى تسوية مقبولة من الجميع، يميل الوسطاء عادةً إلى الانحياز نحو إجراءات متكاملة وقائمة على المصالح.

وغالباً ما ينخرط الفرقاء في عملية طرح مواقف تُدمِّر علاقاتهم ولا تطلق خيارات خلاقة أو تنتهي بقرارات حكيمة، ولعل أحد أهم إسهامات الوسيط في عملية حل النزاعات تكمن في مساعدة المفاوضين على الانتقال من مساومة

قائمة على المواقف إلى مساومة قائمة على المصالح. وسوف نقوم بمناقشة هذه العملية لاحقاً في هذا الفصل.

تعقيدات القضايا

تحدث النزاعات على مستويات مختلفة من التعقيد، إذ تختلف قضية نزاع المالك والمستأجر التي يتجادل فيه الطرفان حول مسألة بسيطة مثل إيداع تأمين أو عربون كما يسمى عادةً، اختلافاً كبيراً عن قضية حق رعاية طفل أو قضية طلاق تتضمن مسائل متعددة وتنطوي على تحركات عاطفية معقدة بين المتنازعين. والحالة الأخيرة قد تكون بدورها غير معقدة مقارنةً بالنزاعات التي تنخرط فيها عدة أطراف مثل نزاعات البيئة التي تضم وكالة حماية البيئة، والصناعيين وأنصار البيئة وتدور حول قوانين فيدرالية جديدة تتعلق بتلوث الهواء، أو مثل المفاوضات التجارية المعقدة التي تدور بين شركات الاتصالات حول تقديم الخدمات.

على الوسطاء أن يضعوا استراتيجيات للتدخل تتجاوب مع التعقيدات المرافقة لقضايا معينة يقتضي الأمر معالجتها. ففي حالة ما مثلاً، قد يتطلب الأمر اتخاذ إجراءات لجمع معلومات مفصلة تتضمن إجراء مقابلات متعددة على مدى بضعة أشهر من أجل تفهم أسباب النزاع وتحركاته، بينما تعتبر مقابلة بسيطة واحدة تُجرى في أول لقاء مشترك مع الفرقاء كافية في حالة أخرى. وفي بعض النزاعات، يتوجب على الوسيط فتح منفذ صعب الإغلاق، وإذا نجح في ذلك، فقد يقرر الانسحاب أو تشجيع الفرقاء على الاستمرار وإتمام المفاوضات وحدهم. أما في نزاعات أخرى فقد يضطر الوسيط إلى لعب دور نشط طوال فترة المفاوضات، وإلى وضع إطار للإجراءات الرئيسة التي يجب اتخاذها. وفي استكشافنا لمراحل الوساطة في الفصول اللاحقة، سيكون من المهم أخذ مسألة

تعقيدات النزاع بعين الاعتبار من أجل تحديد حجم المبادرة ومستوى التدخل المطلوب من قِبَل الوسيط.

التركيز المناسب: العملية، القضايا الأساسية أو العلاقات

يختلف الوسطاء كثيراً حول الطريقة التي يحددون فيها ادوارهم ومشاركتهم في تعزيز نجاح المفاوضات. وتجد هذه الخلافات جذورها في تقييم الوسطاء لمدى التركيز المطلوب من قبلهم على عملية المفاوضات نفسها وعلى مواضيعها وعلى العلاقات بين الفرقاء. وسوف نتحدث أكثر عن تركيز العلاقة في الفصول اللاحقة.

فيما يختص بمادة المفاوضات، تجادل إحدى مدارس الوساطة أن الوسطاء يجب أن يركزوا بشكل أساسي على عملية المفاوضات نفسها وأن يتركوا محتوى مواضيعها في يد أطراف النزاع (شتولبرغ 1981ب). أما المفاوضون الذين يركزون على النواحي الإجرائية فيحددون دورهم كما يلي ولأسباب متعددة:

أولاً: هم يعتقدون أن الفرقاء المتنازعين غالباً ما يكونون أفضل اطّلاعاً على المعلومات المتعلقة بالقضايا الأساسية المتنازع عليها من أي طرف ثالث آخر.

وثانياً: هم يعتقدون أيضاً أن ما يطلبه الفرقاء هو المساعدة في الإجراءات وليس نصيحة أساسية أو قراراً من طرف خارجي.

وثالثاً: هم يؤمنون أن بالإمكان تعزيز التزام الفرقاء بتطبيق التسوية وتنفيذ بنودها إذا تمكّن هؤلاء الفرقاء من اتخاذ القرارات الأساسية بأنفسهم مقابل أن تتم صياغتها من قِبَل متدخّل.

وأخيراً هم يعتقدون أن التركيز على العملية واتخاذ موقف محايد من مواضيعها يبني الثقة بين المتدخل وبين المتنازعين، ويريح الفرقاء من خطر إدخال

طرف ثالث (وسيط) في محتوى قضايا النزاع ويسمح للمتنازعين بأن يكونوا منفتحين أكثر على المساعدة المقدمة في مجال الإجراءات.

والعديد من الوسطاء العاملين في مجال الوساطة بين العُمّال والإدارة (وخاصة وسطاء خدمات الوساطة والمصالحة الفيدرالية) يأخذون بهذا الرأي (كولب 1983) ويعتبرون أنفسهم منظمين أو مهندسين لعملية تمكّن الفرقاء من اتخاذ قراراتهم الأساسية بأنفسهم.

والتوجه نحو المسائل الإجرائية يمكن تلمّسه لدى بعض الوسطاء في الشؤون العائلية أيضاً. وهؤلاء يجادلون أنه في حالة الطلاق على سبيل المثال، يكون الفرقاء بشكل عام على دراية بما هو أفضل لمصلحة كل من أطفالهم ونظام عائلتهم (من حوار تم مع دبليو. بي. فير خلال اجتماع لجميعة محاكم العائلة والمصالحة، مجموعة العمل الأخلاقي، كيستون كولورادو آذار/ مارس 1984). فالأهل لا يحتاجون إلى خبير يملي عليهم ما يجب أن يفعلوه بل أن ما يحتاجه الأهل هو مساعدة في الإجراءات ليتسنى لهم حل المشكلة.

أما المدرسة البديلة للفكر فتجادل بأن حياد الوسيط أو عدم انحيازه لا يعني أنه مُعفىً من العمل مع الفرقاء حول قضايا أساسية من أجل الوصول إلى قرار عادل ومنصف (كما يفهم المتدخل معنى الإنصاف والعدل) (سسكند 1981 ص 46-47). ويجادل أحد الوسطاء البيئيين أن على الوسيط أن يشارك في القرارات الأساسية في الحالات التالية:

1- عندما تؤثر الاتفاقية التي تم التفاوض عليها على الفئات التي لم تمثّل بشكل عادل أو تلك التي لم تمثّل على الإطلاق؛
2- عندما يكون هناك احتمال بأن لا تصل الأرباح التي يجنيها الفريقان من المفاوضات إلى الحد الأقصى.

3- عندما لا تعي الأطراف المشاركة مدى التأثيرات المترتبة عن التسويات.
4- عندما يكون هناك احتمال بأن تترك الحلول المطروحة تأثيراً مدمراً على الفرقاء أو على عموم الناس.

ويذكر سسكند أيضاً أنه على الرغم من أن مثل هذا التدخل قد يجعل من الصعب الظهور بمظهر الحياد أو الحفاظ على ثقة الفرقاء المشاركين، إلا أن الوسطاء العاملين في شؤون البيئة لا يمكنهم الوفاء بمسؤولياتهم أمام المجتمع العريض إذ بقوا سلبيين (ص47). وينتمي إلى هذه المدرسة بعض الوسطاء العاملين في نزاعات العُمّال والإدارة. ويتدخل هؤلاء الوسطاء الذين يطلق عليهم اسم عاقدي الصفقات بقوة عندما يكون الفرقاء غير مطلعين أو غير مهيئين للمفاوضات أو غير مدركين لمعنى الوصول إلى تسويات مقبولة من الطرفين (كولب 1983).

والوسطاء العاملون في قضايا الطلاق وحقوق رعاية الأطفال يملكون ممثلين في المدرسة الثانية. ويجادل سابونسك (1983) أن على الوسيط الدفاع عن مصالح الأطفال غير الممثلين في المفاوضات التي تدور بين الأهل ويعتقد أن على الوسيط التدخل والتأثير على النتيجة الأساسية إذا تم انتهاك هذه المصالح أو إذا لم تؤخذ بعين الاعتبار. ويؤيد كوغلر (1978) الانخراط في المفاوضات حول المواضيع الأساسية كما يؤيد قيام الوسيط بكتابة رسالة اعتراض إلى المحكمة إذا لم يتوافق رأيه جدياً مع التسوية.

في تعريفهم لدرجة انخراطهم في إجراءات عملية التفاوض ومحتواها وعلاقاتها، يضع الوسطاء أنفسم على طيف يقف على أحد أطرافه هؤلاء الذين يؤيدون التدخلات الإجرائية، ويقف على الطرف الآخر المؤيدون لتدخّل الوسطاء في الأساسيات ويضم هذا الطرف أولئك الذين يصوغون القرارات. وفي وسط الطيف يقف الذين يسعون للعب دور مختلط بين العملية والمحتوى.

أنا أميل إلى الناحية الإجرائية من عملية التفاوض لأن أؤمن أن على الفرقاء تحمل المسؤولية الأساسية في تقرير مصيرهم. ولكن في بعض الأحيان، يضطر الوسيط تحت وطأة المسؤولية الأخلاقية أن يطرح أسئلة جوهرية تتعلق بالخيارات الأساسية المطروحة أمام الفرقاء. وهذه المناسبات تشمل القضايا التي تبدو فيها التسوية غير متوازنة بالنسبة لأحد الأطراف أو لأكثر من طرف بحيث أنها لن تصمد أمام اختبار الزمن أو تبدو وكأنها ستتسبب في تجدد النزاع في وقت لاحق. كذلك تشمل القضايا التي تكون فيها بنود التسوية مفككة وغير ملزمة بحيث يصعب تطبيقها. أعتقد أن على الوسيط التدخل في الحالات التي تشمل وجود العنف أو احتمال وقوع العنف لأحد الأطراف أو لأكثر سواء كان التدخل أساسياً أم ثانوياً.

وبناءً على الدور الذي يُسند إلى الوسيط سواء كان طوعياً أم محدداً باتفاقية مع الفرقاء، فإن عليه أن يحدد أنواع التدخلات التي سيعمل بها. وفي هذه العملية، ينبغي على الوسيط أن يقرر ما يلي:

1- درجة التدخل.
2- الأفراد أو المجموعات المستهدفة من التدخل.
3- تركيز التدخل.
4- حدة التدخل.

وتعود درجة التدخل إلى مدى تركيز الوسيط على مساعدة المفاوضين على التقدم عبر مراحل حل المشكلة. نقيضاً للتركيز على مشاكل شخصية محددة تدفع بالمفاوضين نحو الدخول في طريق غير نافذ. وقد يحتاج الفرقاء في بعض أنواع النزاعات إلى المساعدة فقط من أجل كسر طوق مغلق. وأحياناً يحتاجون إلى أدنى حد من المساعدة وأحياناً أخرى يحتاجون إلى المساعدة على مدى سير عملية التفاوض.

أما الفئة المستهدفة من الوسيط فتعني الأشخاص الذين يتوجه إليهم الوسيط في تحركاته سواء كانت هذه التحركات تستهدف جميع الأطراف أم مجموعة ضمن الأطراف أو حتى فرد معين ضمن المجموعة. ففي نزاعات ما بعد الزواج على سبيل المثال، هل سيكون من الأفضل للوسيط أن يركز على تغيير تحرك الزوجة السابقة؟ أم الزوج السابق؟ أم كليهما؟ أم هل يجب أن يكون التركيز على العائلة بأكملها بمن فيهم الأطفال أو الأزواج السابقون أم زوج الأم وزوجة الأب أم الجدود؟ كذلك الأمر في نزاع داخل المجتمع، هل يتوجب على الوسيط أن يركز على الناطقين باسم الفرقاء أم على أعضاء معينين في الفريق، أم على الفريق بأكمله أم على أنصار كافة الأطراف؟

ويعود تركيز التدخّل إلى تلك الظروف الحرجة والدقيقة التي يوجه إليها الوسيط تحركاته. فالوسيط قد يركز جميع طاقاته على تغيير العلاقة النفسية بين الفرقاء. وتسمى هذه الخطوة بالمصالحة أو التوفيق بين الأطراف. وقد يهدف الوسيط إلى إيجاد الظروف النفسية الضرورية لإنجاح المفاوضات. من ناحية أخرى قد يتوجه التركيز نحو تغيير عملية التفاوض أو الإجراء المستخدم من قبل أحد الأشخاص أو أكثر من أجل حل النزاع. ويتمثل الخيار الآخر في التركيز على العملية نفسها من أجل التحرك من مرحلة إلى أخرى في المفاوضات. على سبيل المثال: قد يقوم الوسيط بمساعدة فريق ما على تقديم مقترح يلقى قبولاً لدى الطرف الآخر.

يجب أن يتوجه التركيز نحو تغيير محتوى النزاع، لذا فقد يبحث الوسيط عن طرق لاستكشاف المعلومات وتوسيع عدد الخيارات التي تلقى قبولاً على طاولة المفاوضات أو تضييق الخيارات عندما تكثر الاحتمالات، أو دمج الاقتراحات المقدمة من الفرقاء.

سوف أتحول الآن إلى فحص مفصل لمراحل الوساطة وللتحركات العامة التي يقوم بها الوسطاء في جهودهم لتعزيز التسوية. وسأقوم في الفصل الثالث

وحتى الفصل السابع بوصف النشاطات التي تتم عادةً قبيل عقد الجلسة الرسمية لحل المشاكل أو قبيل الاجتماع المشترك بين الفرقاء. وتحمل بعض هذه المساعي صفة مبادرات لإدارة النزاعات يقوم بها الوسيط وأطراف النزاع كوسيلة لاختيار عملية من بين عدد من عمليات التسوية المحتملة، والبعض الآخر، مثل تلك التي سترد في الفصلين السادس والسابع تعتبر خاصة أكثر بالوساطة نفسها. وعبر الفصل الثامن حتى الفصل الحادي عشر، سأقوم بوصف عملية الوساطة بالتفصيل من أول جلسة وحتى جلسة التسوية النهائية.

الجزء الثاني

وضع الأسس لعملية وساطة فعالة

الفصل الثالث

إدارة الاتصالات الأولية مع الأطراف المتنازعة

يتدخل الوسطاء في النزاعات بناءً على عوامل عديدة منها:

1- دعوة مباشرة من أحد الأطراف المتنازعة أو من أكثر من طرف،
2- توصيات من أطراف ثانوية،
3- مبادرة مباشرة من قِبَل الوسيط نفسه،
4- تعيين من قِبَل جهة أو سلطة معروفة مثل مسؤول حكومي أو وكالة حكومية.

وكل من هذه العوامل الداعية للتدخل تفرض خيارات استراتيجية خاصة فيما يتعلق بنشاطات الوسيط وقد تؤثر على نوعية التسوية واحتمالاتها.

وتعتبر الدعوة المباشرة من قِبَل طرف واحد أو عدة أطراف من أكثر الآليات شيوعاً في دخول الوسيط إلى النزاع. وقد يأتي طلب الوساطة من طرف واحد أو من فريق في مجموعة أو من تحالف فرقاء أو حتى من جميع الأطراف المتنازعة. وقد يأتي هذا الطلب قبل البدء بالمفاوضات أو بعدها. كما قد يؤثر مصدر الطلب وتوقيته تأثيراً كبيراً على ديناميكية المفاوضات. وسوف أقوم أولاً

ببحث الطلبات المتعلقة بتدخل الوسيط، من قِبَل أطراف فردية أو فرقاء معنيين ضمن مجموعة من المتنازعين وبعد ذلك سنبحث الطلبات المقدمة من قِبَل جميع أطراف النزاع.

إن طلب الوساطة المقدم من طرف واحد، سواء كان هذا الطرف شخصاً أم فريقاً، يترك آثاراً مختلفة على حركة المفاوضات وعلى الاستراتيجيات اللاحقة المتبعة في هذه المفاوضات. فعادةً ما يقترح أحد الأطراف طلب الوساطة على الخصم أو يتخذ قراراً أحادي الجانب بطلب وسيط. على سبيل المثال قد يقوم الزوج بدعوة وسيط ويطلب مساعدته في التفاوض على ترتيب رعاية الأطفال مع زوجته التي انفصلت عنه، أو قد تقوم مؤسسة حكومية بطلب مساعدة وسطاء في المفاوضات الدائرة بينها وبين إحدى مجموعات الدفاع عن المصالح. وإذا لم تكن الأطراف المتنازعة قد بدأت بالمفاوضات بعد، فإن طلب الوسيط قد يعني تفضيل هذه الأطراف للمفاوضات على تحاشي النقاش أو على بقاء الوضع على ما هو عليه أو على مقاربات بديلة لحل النزاع مثل اللجوء إلى المحكمة. وقد يشكل طلب الوساطة أيضاً إشارةً إلى الرغبة في التعاون من أجل المصالحة المتبادلة أو الرغبة في تقديم التنازلات أو الاعتقاد بأن تحقيق نصر شامل هو أمر بعيد الاحتمال.

وغالباً ما يتردد فرقاء النزاع في طلب المساعدة من طرف ثالث. ربما خشية أن يُضعف هذا الطلب من موقفهم التفاوضي ويُعطِّل احتمال الخروج بنتيجة مرضية. وترتفع درجة هذا التردد في دعوة الوسيط عندما يكون الفرقاء في خضم المفاوضات ويجدون أنفسهم أمام طريق مغلق. ويصف ثيودور خيل وهو وسيط نزاعات عمالية المشكلة التي يواجهها الطرف المبادر بدعوة الوسيط فيقول: «إذا وصلت المفاوضات إلى طريق مغلق، يصبح من المفترض أن كلا الطرفين قد وضع على طاولة المفاوضات ما يدعي أنه عرضه الأخير. وفي مثل هذا الوضع،

يظهر اقتراح أحد الأطراف باستدعاء وسيط وكأنه إشارة واضحة بأن هذا الطرف راغب في التقدم بالمفاوضات لنقطة أبعد وتقديم المزيد من التنازلات» (شابيرو 1970 ص ص41–42). وهذا التردد في الظهور بموقف الضعيف أو تقديم عروض إضافية غالباً ما يحبط الطلب على الوسيط لأنه حين يصدر مثل هذا الطلب، من طرف ما، فإن هذا يعني أن هذا الطرف يتبع القاعدة التقليدية للمفاوضين والتي تقول: خبىء دائماً شيئاً للوسيط (داوننغ 1960 ص62).

وتنطبق هذه المشاكل نفسها على المجموعات أو الأحلاف التي تتقدم بطلب وسيط. ولكن المخاطر تجيء مخففة حين يأتي الطلب من أكثر من فريق إذ يمكن أن تؤطر المبادرة ضمن احتياجات جميع فرقاء النزاع بدلاً من أن تكون ضمن حاجة فريق واحد فقط، وبذا تنخفض التوقعات بتقديم تنازلات جديدة.

ويؤدي الاقتراح بطلب وسيط، خاصة في النزاعات الشخصية او النزاعات بين جماعات مختلفة، إلى زيادة احتمال رفض الإجراءات من قِبَل فريق آخر. وقد أجريت عدة دراسات لبحث نسبة الرفض لمبادرة الوساطة في النزاعات الشخصية والنزاعات بين الجماعات المختلفة. ووجد كوك وروخل وشيبارد (1980) أن الناس يرفضون خدمات التوسط في 1898 حالة من 3911 ، وهي نسبة رفض تصل إلى 48٪ . أما بيرسون فوجد أن نسبة الرفض تصل إلى 50٪ لدى الأزواج الساعين إلى الطلاق في مدن دنفر وكولورادو رغم عرض خدمات الوساطة مجاناً عليهم. ووجد ديفيس وتيكاني وغرايسون (1980) أنه في حالة الاعتداءات الجنائية بين المعارف، رفضت نسبة 32٪ ممن أحيلوا إلى الوساطة أن يحضروا كما رفض 12٪ مباشر الاشتراك في هذه العملية.

وقد عزا الباحثون هذا الرفض لخدمات الوساطة إلى الأسباب التالية:

1- كون الإجراءات غير مألوفة.

2- التشدد في تفضيل المقاربات التي تنتهي برابح وخاسر.
3- المشاعر الحادة التي تعطل الاتصال.
4- عادة التعلق بالأساليب القضائية لحل النزاعات (كوك، روخل، وشيبارد 1980).

كما أن الطلبات الإدارية الجانب لخدمات الوساطة، وفيما عدا القليل منها، غالباً ما تنتهي بدون تطبيق.

أمام هذه المعدلات من الرفض، ما الذي يتوجب على الوسيط أن يفعله إذا ما تلقى طلباً من جهة واحدة؟ بعد أن يتحدث الوسيط مع الطرف المستدعي، يتوجب عليه الاتصال بالطرف الآخر أو بالأطراف الأخرى. وفي بعض الحالات، يقوم الوسيط أو وكالة خدمات الوساطة بإرسال رسالة بالبريد إلى الطرف المستدعي لشرح عملية الوساطة وفوائدها ومحاذيرها وتكاليفها، مع إعلامه أن الوسيط سوف يتصل به في وقت قريب للإجابة على أي سؤال ولمناقشة إذا كان هذا الطرف مهتماً باستخدام هذه الوسيلة. وتهدف هذه الرسالة إلى تهيئة هذا الطرف لاتصال الوسيط وإيجاد فرصة لتقييم مدى قابلية الوساطة للنجاح قبل أن يبدأ الوسيط عمله.

لا يجب على الوسيط عندما يقوم بالاتصال بالمستدعي أن يفترض وجود رغبة لديه بالوساطة. فمعظم الناس لم يألفوا مثل هذه العمليات، ولذا قد يحتاج المتدخل إلى تثقيف المستدعي وإطلاعه على حيثيات هذه العملية قبل أن يلزم نفسه تماماً بعملية الوساطة. كما أن الوسيط يجب أن يُعطى الوقت الكافي لشرح العملية وللرد على الأسئلة. كذلك لا يجب على الوسيط أن يجعل من العملية صفقة صعبة بل يترك المجال أمام الفريق المستدعي للاختيار أو للرفض بحيث لا يشعر نفسه مكرهاً على قبول خدمات الوساطة. مثل هذا الأمر يحمل أهمية كبرى حيث أن الالتزام الشخصي للفرقاء هو العامل الحاسم في نهاية الأمر للمضي في التسوية.

ويستخدم أحد الوسطاء مقاربة متناقضة لإيضاح فوائد الوساطة، فبدلاً من تشجيع العملية بنفسه، يطلب من المستدعي أن يشرح له كيف يجب أن يستخدم وساطته بحيث يضعه في موقف المؤيد للوساطة.

وفي بعض الحالات، خاصة تلك التي تضم ثقافات لا تفضل استخدام الكتابة أو الهواتف في اتصالاتها الأولية، يقوم الوسيط بزيارة شخصية للمتنازعين كطريقة لتثبيت الاتصال وقد يقوم أحد الأصدقاء المشتركين أو أحد المساعدين بتسهيل ترتيب هذه الزيارة الأولى.

وفي الحالات التي يتقدم فيها كلا الطرفين بطلب الوساطة، يمكننا القول بأن خطوة نفسية ملموسة قد قطعت باتجاه التعاون في حل النزاع:

«تتضمن دعوة الفريق الثالث للعب دور الوساطة بهذه الطريقة فرضيتين: الأولى: أن المتنازعين مدفوعون بما فيه الكفاية لمعالجة نزاعهم وأن واحداً منهم على الأقل أو كلاً منهم راغب في طلب خدمات طرف ثالث. والثانية: أن واحد من المتنازعين أو كلاً منهم ينظر إلى الطرف الثالث على أنه مرغوب بما فيه الكفاية لكي يُدعى للتدخل بدلاً من شخص آخر. وهذا يجعل الطرف الثالث في وضع أفضلية، لأن دوره مرغوب ليس فقط لكون الطرفين على استعداد للعمل معه ولكن لأنه يقف في وضع متميز لممارسة نفوذه وتأثيره».

وحتى تاريخ اليوم، لا توجد معلومات تربط بين المبادرة المشتركة من الطرفين المتنازعين لطلب الوساطة وبين النتائج الناجحة للتدخل. ولكن الوسطاء غالباً ما يتوصلون إلى الاستنتاج بأن المبادرة المشتركة لجميع الأطراف في طلب الوساطة تقلل من فرص التصعيد بين المتنازعين في بداية مراحل التدخل، وتشير إلى رغبتهم في حل النزاع بما يرضي جميع الأطراف.

الشكل الثاني من أشكال الوساطة يأتي بناءً على طلب أطراف ثانوية وهذه الأطراف تنقسم إلى مجموعتين:

الأولى تضم أشخاصاً ومجموعات ليس لهم علاقة مباشرة بتسوية النزاع ولكنهم يشعرون بالقلق حول العواقب التي قد تنتج عن استمرار النزاع. وتضم المجموعة الثانية أطرافاً تملك مصلحة ملموسة في حل النزاع دون أن يكونوا لاعبين أساسيين فيه.

والأمثلة على النوع الأول تشمل الأصدقاء والجيران الذين أشاروا إلى الفرقاء باستخدام الوسيط أو بالعكس أو بمراجعة مؤسسة خاصة تهتم بشؤون المجتمع وتخشى من الاضطراب الذي قد ينتج عن تصعيد النزاع (لانسفورد 1983). وفي كل من هذه الأمثلة، لا تمتلك الأطراف أية مكاسب في النتيجة سوى رغبتها في حل النزاع.

والأطراف الثانوية التي تملك مصلحة مباشرة في التسوية، تبادر أيضاً إلى تنشيط عملية استخدام وسيط. على سبيل المثال: حدث نزاع في أحد أماكن العمل بين إداريين اثنين، ولدى مشاهدة زميل لهما ما حدث وخشية أن يؤدي التوتر بينهما إلى تعكير راحة العمل، تحدث إلى امرأة تعمل معهم في المكتب وطلب منها التدخل رغم أنها لا تملك سلطة على المتنازعين.

وصف لنكولن (1967) نزاعاً مدرسياً ناتجاً عن التمييز العنصري، تم فيه استدعاء وسيط من قِبَل العمدة ومشرف المدرسة للتوسط بين مجموعتين متخاصمتين من الطلاب، الأولى سوداء والثانية بيضاء، وكانت الخشية أن يؤدي النزاع إلى تخريب ممتلكات المدرسة وإيقاع الأذى الجسدي بالطلاب. ويبين لنا هذا المثل كيف أن الأطراف الثانوية رغم عدم اشتراكها المباشر في المفاوضات إلا أن لها مصلحة واضحة في حل النزاع وفي النتيجة النهائية.

تمتلك الأطراف الثانوية في بعض الأحيان سلطة على أطراف النزاع تدفعها للتدخل من أجل تشجيع المتنازعين على قبول الوساطة. وتعمل مؤسسات

الوساطة في العادة على إقامة علاقات مرجعية مع القضاة والمحامين وكُتّاب المحاكم وضباط الشرطة والكوادر العاملين في دوائر التخطيط والمؤسسات التعليمية والعامة والمنظمات المدافعة عن المصالح من أجل الرجوع إليها في تحويل النزاعات إلى الوساطة.

وبعض الأطراف الثانوية لا تحيل القضايا إلى الوساطة فحسب، بل تؤثر أيضاً في احتمالات التسوية. وتحظى مرجعيات القضاة والمدعين العامين وضباط الشرطة بشكل عام، بنسبةٍ من التسويات أعلى من تلك التي تقوم بها مؤسسات الخدمات الاجتماعية ومنظمات الإغاثة القانونية أو المؤسسات الحكومية (كوك، روخل ويثبارد 1980). ويشكل وجود بدائل للدعاوي بالتأكيد، عاملاً مهماً في تأثير بعض المرجعيات على احتمالات التسوية. فالفرقاء المتنازعون يعلمون تمام العلم أن عدم توصلهم إلى اتفاق عبر الوساطة سينتهي بقضيتهم إلى المحكمة وهي بديل غير مرغوب به في العديد من الأحيان.

والتدخلات التي يبادر إليها الوسيط من جانب واحد ليست غريبة في النزاعات المعقدة التي تحمل في طبيعتها طابعاً عاماً وتضم أطرافاً متعددة ولا يوجد فيها لاعبون أساسيون ومحددون لطلب الوساطة. في مثل هذا الشكل من التدخل، يعمد الوسيط عادةً إلى الاطّلاع على حيثيات النزاع عبر الكتابات المنشورة أو عن طريق طرف ثانوي مهتم. وبعد البحث الدقيق للنزاع، يبادر الوسيط إلى الاتصال بأحد المتنازعين أو أكثر عارضاً خدماته. ولكن هذا التدخل يواجه تعقيداً بسبب حقيقة أن الوسيط قد يجد صعوبة في بناء مصداقية مع المتنازعين، أو أنه قد يفتقر إلى الالتزام النفسي والعاطفي مع المتنازعين أو قد يتعرض لقضايا أخلاقية تتعلق بمنظور يطلق عليه اسم «مطاردة سيارات الإسعاف» وهو ما يجعله دائماً في حاجة لأن يأخذ في الاعتبار احتمال تأثيره في تدخّله على توافق القوى بين الأطراف المشاركة.

وقد انخرط جيرالد كورميك وجين مكارثي، وهما وسيطان يعملان في نزاع بيئي حول السيطرة على مياه الفيض واستخدامات الأراضي على ضفاف نهر سنوكالمي في ولاية واشنطن، في تعقيدات الوساطة بهذه الطريقة، إذا تدخلا في النزاع بمبادرتهما وساعدا الأطراف الرئيسة على تحديد الأطراف المتنازعة الأخرى وإلحاقها بركب الوساطة. وفي معرض تحديدهما لمدى تقبل الوساطة، اكتشف جورميك، ومكارثي من هم المشاركون الرئيسون من خلال طرح السؤال التالي على كل مشارك: هل باستطاعتك تسمية 10 أو 12 شخصاً يمكنهم إذا وافقوا أن يؤثروا على الرافضين للاتفاق بشكل يكفي لدفعهم إلى دعم التسوية التي يمكن أن يصلوا إليها؟ وقد أصبح هؤلاء الأشخاص الذين وردت أسماؤهم جزءاً من المجموعة التي ظلّ جورميك ومكارثي يلتقيان بها للوصول إلى حل وسط (دمبارت وكوارتلر 1980 ص47).

مثل هذا النوع من التدخل بدون دعوة يتوفر فقط لدى الوسطاء الذين يرون في أنفسهم القدرة على مساعدة المتنازعين مع إدراكهم أن هؤلاء الأخيرين قد لا يكونون واعين لمعنى الوساطة كوسيلة لحل النزاعات.

أما التعيين فهو نوع آخر من التدخل. ففي النزاعات العمالية والمؤسسية، يتم اللجوء إلى الوساطة قانونياً قبل أن يلجأ المتنازعون لوسائل أخرى في حل النزاعات. ويتم تعيين الوسطاء من قِبَل مؤسسات الدولة أو المؤسسات الفيدرالية. كذلك توجد بعض النزاعات الشخصية والمجتمعية والنزاعات المرتبطة بالمحاكم التي تتولى فيها الدوائر الحكومية تكليف وسيط أو تقوم هي بالمهمة.

على سبيل المثال، في نظام التسويات القضائية الخاصة بالزواج في كاليفورنيا، يُطلب من الفرقاء المعنيين بحضانة ورعاية الأطفال أن يسعوا إلى الوساطة قبل اللجوء إلى المحكمة (كومة 1982) وتوجد العديد من الحالات التي تم فيها تعيين وسطاء من قِبَل مسؤولين منتخبين من أجل الاستجابة لنزاع داخل

المجتمع (دمبارت وكوارتلر 1980، لانسفورد 1983، كلارك ماكجلينون ومساعدوه 1982).

في قضية سيغنسون وويتامور التي عرضناها في الفصل الأول، حاول المتنازعان أن يقوما بالتفاوض دون مساعدة ولكنهما لم ينجحا. وكان سينغسون، مطلعاً على أمور الوساطة، وقد طلب من محاميه استدعاء وسيط وعرض العملية على ويتامور. وقد أرسل الوسيط رسالة إلى ويتامور أعقبها بمكالمة هاتفية ومن ثم قام بترتيب لقاءات بكل من ويتامور وسنغسون على حدة من أجل استكشاف مدى رغبتهما في العملية وعندما تلقى الإشارة بالإيجاب، قام بإرشادهما لمتابعة جمع المعلومات حول القضية.

مهمات الوسيط في مرحلة التدخل

بغض النظر عن طريقة تدخل الوسيط، يظل لزاماً عليه أن ينجز مهمات معينة في المرحلة الأولى من عملية الوساطة، وهذه المهمات هي:

1- بناء مصداقية شخصية ومؤسسية وإجرائية.
2- بناء علاقة ألفة مع أطراف النزاع.
3- اطلاع الفرقاء وتثقيفهم حول كيفية سير عملية الوساطة، مثل: ما هو دور الوسيط وما هي مهمات الوساطة.
4- الحصول على التزام من أطراف النزاع يخولّه البدء بعملية الوساطة.

بناء المصداقية

يتوجب على الوسطاء بناء المصداقية مع أطراف النزاع من خلال تحسين توقعاتهم بنجاح عملية الوساطة في معالجة نزاعاتهم. بشكل عام، توجد أربعة أنواع من المصداقية هي:

- المصداقية الشخصية.

- المصداقية المؤسسية.
- المصداقية الإجرائية.
- المصداقية الحقيقية.

المقصود بالمصداقية الشخصية هو امتلاك الوسيط لميزات شخصية يرى فيها أطراف النزاع شرطاً أساسياً لنجاح عملية التدخل (ديفيس وغادلين 1981) وقد وجد لاندبرغر (1956) أن الأطراف المتنازعة في المفاوضات العُمّالية، كانوا يجيبون لدى سؤالهم عن مميزات الوسيط بما يلي:

- أن يمتلك الوسيط أفكاراً أصيلة.
- أن يمتلك روح دعابة مناسبة.
- أن يمتلك القدرة على التصرف بعيداً عن التطفل في النزاع.
- أن يمتلك القدرة على خلق شعور بأنه على قلب واحد مع أطراف النزاع وأنه مهتم بما فيه خيرهم.
- أن تكون لديه قدرة البائع النشط إذا اقتضت الضرورة.
- أن يستطيع السيطرة على مشاعره.
- أن يكون مثابراً وصبوراً في جهوده.
- أن يستطيع بسرعة تفهم حركات النزاع وتعقيداته.
- أن يمتلك معرفة خاصة بالحقل الذي يدير فيه عملية الوساطة.

وإذا أتيحت الفرصة للوسيط أن يُظهر مثل هذه الميزات في نشاطاته، فإنه سيسهم بشكل عام في تعزيز الأفكار التي تحملها أطراف النزاع حول قدرة الوسيط الشخصية في مساعدتهم على حل نزاعاتهم.

أما المقصود ببناء المصداقية المؤسسية فهي سمعة المؤسسة التي ينتمي إليها الوسيط. وتُبنى هذه المصداقية على السجل التاريخي الناجح للمؤسسة في أداء

عمليات الوساطة في حقل معين من حقول حل النزاعات قائم على عدم الانحياز لفريق على الآخر والحياد بالنسبة لمصادر التمويل أو على الأقل عدم محاباتها. ويمكن اعتبار المصداقية المؤسسية عاملاً جوهرياً في تقبّل الوسطاء ومؤسساتهم أو رفضها. وربما يتعين على الوسطاء الراغبين في بناء مصداقية مؤسسية أن يعملوا بما يلي:

- إصدار نشرات تشرح خدمات المؤسسة وخبراتها.
- تقديم لائحة بالعملاء السابقين لأي عملاء محتملين في المستقبل (طبعاً بعد أخذ موافقة العميل والتزام حدود خصوصية العمل وسرّيته).
- تقديم أمثلة وشروحات عن أنواع النزاعات التي قاموا بالتوسط فيها.
- تقديم أوراق الاعتماد التي تثبت انتماؤهم لمؤسسات معروفة في حقل حل النزاعات.
- كشف مصادر تمويل مؤسساتهم لتأكيد حياديتها.

ويبين هذان المثالان مدى أهمية بناء مصداقية مؤسسية في حال فكّر أحد الأشخاص التنفيذيين في شركة ما بالاستعانة بخدمات وساطة لمساعدته في فضّ نزاع داخل المجتمع الذي ينتمي إليه. فقد طلب من المؤسسة التي تقدم خدمات الوساطة بأن تقوم بشرح خدماتها لبعض الفرقاء المعنيين، وخلال اللقاء نظر هذا الشخص إلى النشرة المقدمة من قِبَل مؤسسة الوساطة وأخذ يضع علامات (نعم) و(لا) إلى جاب أسماء أعضاء هيئة إدارتها وفقاً لوجهة نظره حول إيجابيتهم أو سلبيتهم تجاه مصالحه في هذا النزاع. وعندما قام بجمع العلامات وجد أنها جاءت متساوية لذلك أعطى موافقته على حيادية المؤسسة.

في الحالة الثانية، طلبت إحدى الجماعات البيئية أسماء وأرقام هواتف مجموعات مصالح أخرى كانت قد استخدمت مؤسسة وساطة في فضّ نزاعات حول قضية تعدين. وقامت المؤسسة بتقديم المعلومات لهذه الجماعة من أجل بناء مصداقية مؤسسية.

ويعود تعبير المصداقية الإجرائية إلى اعتقاد المتنازعين بأن العملية التي اقترحها الوسيط تملك فرصاً قوية في النجاح. ويتردد بعض الوسطاء في شرح الإجراءات التي يقترحونها لحل النزاعات مدّعين بأنهم قد يتجاوبون بشكل مختلف مع كل نزاع أو بأن الوساطة فن أكثر منه مسلسلاً من التدخلات العملية. كما نجد أن بعض الوسطاء يغلفون ممارساتهم بغطاء من السرية تاركين أطراف النزاع في جهل عما يدور في العملية، مدّعين أيضاً بأن مثل هذا التوجه يعزز المصداقية الإجرائية عبر إغناء العملية بجو من الغموض. ومع ذلك فليس كل الوسطاء مع هذا التوجه، فقد وجهت انتقادات حادة للممارسات التي تعتمد الغموض في الوساطات، من قِبَل هؤلاء الذين يؤيدون اتباع ثقافة الصراحة مع الفرقاء واطلاعهم حول الوسائل الإجرائية التي سيتم اتباعها في الوساطة؛ لأن الوضوح يساعد الفرقاء على إصدار أحكام مبنية على المعلومات حول مدى قابلية العملية للتطبيق، وتظهر لهم كيف يمكن للإجراءات أن تعمل في نواحٍ معينة. وفي بناءه للمصداقية الإجرائية، ينبغي على الوسيط أن يشدد على أن الحل الناجح للنزاع يقع على عاتق المتنازعين أنفسهم؛ وأنه حتى في أفضل عمليات الوساطة لا يمكن ضمان وصول الأطراف المتنازعة إلى اتفاق إذا لم يقوموا هم بالتخفيف من حدة تنازعهم.

سأقدم هنا مثالاً على بناء المصداقية الإجرائية، عندما طلبت هيئة المنافع العامة في كولورادو من مؤسستي (CDR Associates) للوساطة التدخل في نزاع حول وضع قانون يتعلق بتسعيرة التمديدات الهاتفية. وحيث أن قوانين الوساطة والتفاوض معروفة تاريخياً بمحدودية استخدامها في كولورادو، إضافةً إلى عدم انخراط الأطراف الرئيسة في مثل هذه العمليات سابقاً، فقد قام الوسطاء بعقد جلسة تثقيف للمتنازعين استخدمت فيها الحالات الدراسية والإجراءات المتبعة في تنظيم تشريع القوانين في أوضاع أخرى. وقد أدّى عرض هذه الحالات

الناجحة إلى بناء مصداقية إجرائية للوسطاء وإلى تمكين أطراف النزاع من تصور سير العملية.

وأخيراً، المصداقية الحقيقية تعني المعلومات الخاصة والخبرات والتجارب المتعلقة بمحتويات القضايا المتنازع عليها، والتي يستطيع الوسيط تقديمها لمساعدة فرقاء النزاع. على سبيل المثال، قد يساعد وجود خلفية معلوماتية حول التعامل مع حالات الأذى الشخصي في تأهيل الفرقاء الذين تنقصهم التجربة على الوصول إلى تسويات مالية معقولة. كذلك الأمر، قد يساعد وجود المعرفة والخبرة في حل القضايا البيئية حول حماية الأجناس المهددة في الوساطة بين الفرقاء الذين لا يمتلكون مثل هذه المعلومات.

بناء علاقات ألفة مع المتنازعين

لا تشكل هذه المصداقيات، الشخصية والمؤسسية والإجرائية والحقيقية إلا مجرد نقطة بداية بالنسبة لتدخل الوسيط في النزاع. ويبقى العامل الأكبر في تقبل المتدخل من قِبَل فرقاء النزاع هو مدى الألفة الشخصية التي يبنيها معهم. وتشير الألفة إلى مدى الحرية التي يمكن ممارستها في الاتصال ودرجة ارتياح فرقاء النزاع، إضافةً إلى درجة الدقة في عملية الاتصال ونوعية الاتصال الإنساني التي تتم في عملية الوساطة. وتتأثر هذه الألفة بشكل واضح بالأسلوب الشخصي للوسيط. وهذا يضم طريقة حديثه، وطريقة لباسه وخلفيته الاجتماعية والمصالح المشتركة والصداقات والمساعدين ودرجة الاتصال بينه وبين فرقاء النزاع. ويتحدث الوسطاء غالباً عن الحاجة لتطوير نوع من الروابط بين المتنازعين، ويمكن لهذا الأمر أن يتم في أوائل مراحل الوساطة عبر تحديد التجارب الشخصية المشتركة مثل الأمور الترفيهية والأطفال والسفر والصداقات، وعبر التحدث حول القيم المشتركة وتأكيد مواقف أطراف النزاع ونشاطاتهم وإظهار مدى جديتهم من خلال تصرفاتهم.

في إحدى التدخلات التي قمت بها قبل بضع سنين، كنت أواجه صعوبة في بناء ألفة مع أحد الأطراف عبر الهاتف، وكان هذا الشخص يجيب عن معظم أسئلتي حتى تلك المفتوحة منها، بنعم أو لا فقط أو يرد بتأفف. وأخيراً سألني حول حالة الطقس في كولورادو، وعلمت بأن هذه هي افتتاحية الحديث، وحين علم أن الثلوج تتساقط، بدأ يستذكر الوقت الذي قضاه في تلك الجبال، وأتبعت أنا ذلك الحديث ببعض الأسئلة المفتوحة حول تجاربه وبعد دقائق معدودة اكتشفنا كلانا أننا كنا نقيم في مخيم شتائي هناك وهكذا بدأت أول خيوط الألفة تتشابك.

وفي حالة أخرى يصف كاكويراكيرون وهو زعيم إحدى قبائل الماهوك من الهنود الحمر منخرط في نزاع للأمريكيين الأصليين من أهل البلاد حول ادعاءات بملكية أراضٍ في موس ليك بولاية نيويورك، طريقة عمل راولي وهو وسيط يعمل مع المؤسسة الأميركية للتحكيم فيقول:

«عندما قابلت راولي للمرة الأولى، تذكرت شعره الأبيض ووجهه الذي بدا لي صادق التعابير. كان جاهزاً دائماً للابتسام، وله ابتسامة أصلية لا يوجد فيها أي تصنّع كما كانت تصرفاته واضحة دون قناع ولم يكن يهدف إلى الاستعراض أو إظهار أهميته بل كان مجرد شخص صادق وصريح، وقد بقي هذا الانطباع الأولي عنه ملازماً لنا طوال فترة عمله» (كواردن 1980 ص ص 15–16).

عملية اطلاع المشاركين على عملية الوساطة وتثقيفهم بشأنها

من أجل بناء مصداقية إجرائية أولية، ينبغي على الوسيط أن يقدم شرحاً كافياً عن دوره في الوساطة وعن إجراءات عمله، وذلك كي يخلق رغبةً لدى المتنازعين تدفعهم لتجربة العملية. وفي المراحل اللاحقة من عملية دخول النزاع، يتوجب على الوسيط أن يصرف وقتاً إضافياً في تثقيف الفرقاء حول عملية التفاوض والوساطة وذلك من أجل تحقيق ما يلي:

1- التخفيف من وطأة المفاجآت التي قد تنتج عن سوء فهم لعمليات التوسط والتفاوض،
2- توضيح تسلسل خطوات العملية بحيث يعلم المتنازعون ما الذي يتوقعونه وما هو الدور المطلوب منهم لعبه،
3- اكتساب التغذية الراجعة حول رد فعل الأطراف من ناحية وعيهم أو عدم وعيهم، وحول مشاعرهم وتحفظاتهم فيما يتعلق بإجراءات التدخل.

ورغم أن هدف الوساطة ليس تثقيفياً بحد ذاته، إلا أنها تبقى عملية صممت لتعليم المشاركين كيفية حل مشاكلهم. لذلك ينبغي على المشاركين أن يمتلكوا الحد الأدنى من التفهم لمجريات العملية من أجل تحقيق النجاح فيها وهاكم هنا بعض الأمور التي يتوجب على المشاركين فهمها:

- دور الوسيط (الحيادية وعدم الانحياز بما يناسب الدور المحدد الذي يتوجب على الوسيط أن يلعبه).
- طريقة تجميع المعلومات المتعلقة بالنزاع.
- الإجراءات التي ستُتَّبع في العمل حول كل موضوع.
- حدود الخصوصية أو السرية في عملية الوساطة.
- إمكانية عقد لقاءات مشتركة أو لقاءات أحادية الجانب.
- الأشكال التي يحتمل أن تتخذها التسوية، إذا ما تم الوصول إلى تسوية.

قبل القيام بإلزام أنفسهم بعمل الوساطة، ينبغي على الفرقاء أن يقيّموا جميع الوسائل المتوفرة أمامهم لحل النزاعات (ويد 2001) ولعل الشرح الحذر والتقييم الدقيق للمقاربات البديلة، يعزز من احتمال نجاح الوساطة إذا ما تم اختيارها.

كسب الالتزام بالوساطة

على الوسيط أن يدرك وجود التزام مشترك من قِبَل الفرقاء سواء لعمليتي الوساطة أو التفاوض كوسيلتين لحل نزاعهم، أم للوسيط نفسه من ناحية دعم

جهوده. ويطلق على هذا الالتزام في أدبيات التنمية المؤسسة اسم العقد النفسي (شاين 1969 ص81-88). وهذا العقد النفسي يعتبر اتفاقاً مرحلياً بين الوسيط والمتنازعين يشير إلى وجود علاقة بينهم بهدف فضّ النزاع، وهذه العلاقة مبنية على قيم أساسية مثل الصراحة والصدق. عند هذه النقطة، يتوجب على الوسيط أن يتخذ قراراً استراتيجياً يحدد فيه شكل التزامه وهل سيكون واضحاً أو رسمياً. وفي بعض الحالات والثقافات يكون الالتزام الشفهي كافياً بينما يتطلب الأمر في حالات وثقافات أخرى وجود عقد رسمي.

والعقود الرسمية غالباً ما تضع رسوماً، ووقتاً متوقعاً وخدمات محددة يتوجب تقديمها أو عدم تقديمها. ويختلف الوسطاء في درجة الرسمية التي يدخلونها ضمن عقود وساطتهم، فالبعض منهم يطلب بياناً واضحاً وموقعاً من قِبَل الأطراف يلزمهم بتحقيق حل مرضٍ ومشترك بدعم من الوسيط. والبعض الآخر يعتمد فقط على وثائق غير رسمية.

وفي بعض النزاعات، يمكن أن تؤدي محاولة كسب التزام مفتوح بالوساطة، سواء كان شفهياً أو رسمياً، إلى الفشل في بدء المفاوضات. وعادةً ما يؤخر الوسطاء طلب الالتزام من الفرقاء إلى حين إنجاز عدد من الإجراءات الناجحة واتخاذ بعض القرارات الأساسية. وفي مثل هذه المقاربة المستخدمة لكسب الالتزام، يسعى الوسطاء أولاً إلى كسب قبول طرف أو أكثر بعقد لقاءات فردية أو لقاءات مشتركة غير رسمية. وخلال تلك اللقاءات، يمكن للمتنازعين اكتشاف وجود مصالح مشتركة يستطيعون الاعتماد عليهم لبناء ألفة بينهم أو ربما بناء شكل من أشكال الاتفاق المبدئي. وتستخدم هذه المصالح المشتركة كمبادرة للشروع في محادثات رسمية.

وبين الالتزام الكتابي من جهة والالتزام الشفهي غير الرسمي من الجهة المناقضة الأخرى، يوجد خيار استراتيجي ثالث. فمن خلال سؤال المتنازعين

ومناقشتهم، يمكن للوسيط أن يكتشف الشروط الخاصة التي تعمل على ترغيب المتنازعين بالتفاوض. وقد تشمل هذه الظروف تفاهمات حول كيفية تفاعل الفرقاء خلال المفاوضات، وتوقيت الجلسات ومواقعها أو وجود إشارات رمزية معينة مطلوب حدوثها قبل الشروع بالمحادثات. وقد يعمل الوسيط مع الفرقاء لإتمام هذه الشروط المسلكية التي تسبق إجراء المفاوضات. وهكذا بعد تهيئة المسرح وترتيب عقد ملزم، يستطيع الوسيط تشجيع الفرقاء على المشاركة دون اللجوء إلى تصريح رسمي. مثل هذه المقاربة تتميز بأفضلية؛ كون الفرقاء لا يحتاجون إلى إظهار التزامهم بالعملية صراحة قبل الشروع بالمحادثات، لكنها تحمل أيضاً نواقصها في ظهور سابقة تتطلب من الوسيط أن يحاول التغلب باستمرار على العوائق التي تثيرها الأطراف غير الملتزمة بالعملية، كما أن هذه الأطراف قد تعيق أية محاولة لالتزامها بأي اتفاقيات.

وقد يقتصر دخول الوسطاء في بعض النزاعات العامة الكبيرة على تجميع المعلومات لإجراء تحليل للنزاع أو لاستخدامها كحافز في المفاوضات، ولا يعني اشتراك أحد الفرقاء في تجميع المعلومات أن المفاوضات ستبدأ أو أن الشخص أو الأشخاص الذين تتم مقابلتهم سوف يكونون في نهاية الأمر هم الشركاء في مبادرة حل النزاع. ويطلق على هذا الشكل من أشكال التدخل اسم «التجميع» وسوف يتم شرحه في الفصل الخامس. وضمن هذا السيناريو، يسعى الطرف الوسيط لتجميع المعلومات التي ستستخدم في تحديد ما إذا كانت الوساطة مرغوبة أو ذات جدوى. أما الدعوات للمشاركة والالتزام بالعملية التي ورد وصفها فسيحدثان لاحقاً.

تنفيذ عملية الدخول

حتى هذه اللحظة، قمت بشرح وسائل الدخول الأربع في المفاوضات والمهمات التي ينبغي للوسيط إنجازها خلال مرحلة التدخل. أما الآن فسوف

أتحول إلى الكتابة عن الطرق المحددة التي يستخدمها الوسطاء لبدء الاتصال مع الفرقاء المتنازعين، مثل الرسائل والمكالمات الهاتفية والزيارات الشخصية، وتقديم الطرف الثالث. ويمكن لتشكيلات مختلفة من هذه الطرق أن تؤدي فعاليتها، اعتماداً على الوسيط أو المؤسسات أو نوع النزاعات أو خصائص المتنازعين. فبعض الوسطاء ومؤسسات الوساطة يقومون بأول اتصال لهم مع عملائهم عبر الهاتف، فيما يعتمد آخرون بشدة على المقابلات الشخصية. ويتكرر اليوم استخدام مزيج من الرسائل والنشرات والمكالمات الهاتفية لبناء المصداقية وشرح العملية وكسب الالتزام بالوساطة.

وفي الصراعات المعقدة التي تقيّد الوصول إلى اللاعبين الرئيسيين بسبب وجود عوائق مثل العرق، أو قنوات السلطة، وحتى عدم القدرة على الوصول مثل المجتمعات التي يحتدم فيها العنف والمؤسسات الشديدة البيروقراطية والهرمية الوظيفية، يمكن الاستعانة بطرف ثانوي لتقديم الوسيط لأحد أطراف النزاع أو أكثر. ولكن مثل هذه التقديمات قد لا تنفع الوسيط حين يحاول الدخول إلى دائرة مغلقة.

هناك نوعان من التدخلات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تحديد توقيت التدخل: الأولى تجميع المعلومات والثانية نشاطات حل المشاكل. ورغم أن النوعين يتطلبان تدخل الوسيط، إلا أن تأثيرهما على النزاع يظل مختلفاً.

تجميع المعلومات

يمكن الدخول إلى النزاع لجمع المعلومات في أي وقت من تطور النزاع، رغم وجود صعوبة في جمع المعلومات خلال بعض مراحل تطوره مثل التصعيد المبكر الذي قد يحدث قبل الشروع في المفاوضات أو المرحلة التي تكون فيها المفاوضات قد بدأت دون أن تقتنع الأطراف المتنازعة بعد بأهمية وجود وسيط.

وتركز القرارات الاستراتيجية الرئيسة المتعلقة بالتدخل لجمع المعلومات أساساً على من سيُوجَّه إليه الحديث، وعلى تسلسل المقابلات ومحتوياتها وعلى الدور التحفيزي الذي يمكن أن يلعبه جمع المعلومات وتنظيمها. وسوف نورد المزيد عن موضوع استراتيجيات الدخول ومهمات جمع المعلومات في الفصل الخامس.

حل المشاكل

يعتبر توقيت تدخل الوسيط في حل النزاعات مقابل تجميع المعلومات، أحد أكثر مواضيع النقاش سخونة في حقل حل النزاعات (سيمكين 1971، كير 1954، كاربنتر وكينيدي 1979، بيرسون 1984). ويجادل بعض الوسطاء بأن التدخل المبكر يحد من درجة العداوة والأذى النفسي. كما أنه قد يخفف أيضاً من نزعة الفرقاء للاستقطاب حول مواضيع أساسية، ويمكّن الوسيط من منع حدوث تشدد من أحد الأطراف حول خيارات غير مقبولة بالنسبة للطرف الآخر.

الحجة الأخرى التي يوردها أنصار التدخل المبكر تتعلق بالفوائد التي يمكن جنيها على الصعيد الإجرائي. فالاستقطاب غالباً ما يحصل عندما يفشل المتنازعون في تفهم الوسائل والإجراءات الفعالة لحل التناقضات. ويمكن للتدخل المبكر أن يكبح أي مسلكيات تضر بالمفاوضات، وأن يوجه المتنازعين إلى اتباع مسلكية أو إجراء يفضي إلى التسوية ويحد من الردود التي تستنزف طاقة المفاوضات وتصعد النزاعات وتضع العراقيل أمامها بسبب إجراءات سيئة وليس بسبب اختلافات أساسية.

وتركز المناقشات الأخرى المؤيدة لتدخل الوسيط في وقت لاحق على حاجة الفرقاء لحشد القوى، والوصول إلى درجة متساوية في التأثير على بعضهما البعض، إضافةً إلى إتاحة المجال للفرقاء أحياناً لإظهار قدراتهما على الضغط والتأثير قبيل بدء المفاوضات. كذلك يساعد التدخل المتأخر للوسيط

على تطور الاستقطاب الذي يسهم في توضيح القضايا، ويعطي الفرقاء مجالاً للتنفيس عن مشاعرهم ويدفعهم إلى طلب المساعدة من وسيط حيادي بعد أن يكونوا قد استهلكوا جميع خياراتهم الإجرائية والأساسية.

ويجادل مؤيدو التدخل المتأخر بأن الفرقاء بحاجة للوقت لكي يحشدوا قواهم ويجمعوا أدوات ضغطهم من أجل التأثير على الطرف الآخر (كورميك 1982، كروفوت 1980) ويزعمون أن التدخل المبكر يعطل هذه العملية وأن الطرف الأضعف الذي لم يكن قد استعد بعد لهذا النزاع قد يفقد بعض تأثيره أو يتعرض للهيمنة من الطرف الآخر. وبهذا يصعب الوصول إلى تسوية منصفة أو يتم فرض تسوية غير عادلة. وقد يتضمن حشد القوى زيارةً لمحامٍ أو ابتغاء النصح حول مدى قوة القضية قانونياً أو إجراء بحث ضروري لجلب المعلومات قبل المفاوضات وحشد قوى المجتمع للاحتجاج على سياسة معينة أو رفع قضية في المحكمة أو التخطيط لإضراب.

ولا يختلف أنصار التدخل المبكر مع المدافعين عن التدخل المتأخر حول حاجة الفرقاء لحشد قواهم ومعادلتها مع خصومها إذا كان ذلك ممكناً. ولعل الفشل في جمع المعلومات الضرورية يشبه دخول لعبة قمار، (بوكر) دون الاطلاع على أوراق اللعب. كما أن الفشل في الوصول إلى سلطة قانونية أو القيام بأي نشاط قانوني إضافي قبيل المفاوضات يرجح كفة الميزان باتجاه طرف معين ضد الطرف الآخر.

ويختلف مؤيدو التدخل المبكر عن زملائهم المؤيدين للتدخل المتأخر حول مسالة استعراض القوة من أجل التأثير على الخصم، وهم يجادلون بوجوب التفريق بين حشد القوى وبين خيارات الضغط والإكراه. ويشير مؤيدو التدخل المبكر إلى البحث التجريبي الذي أجراه دوبن وبراون عام 1975 وبيّنا فيه أن استعراض القوة، رغم إمكانية تشجيعه للمفاوضات إلا أنه لا يشجع بالضرورة

على المسلكية التعاونية. وهذه النتائج وجدت ما يعززها في البحث الذي أجري حول النتائج الحقيقية للمفاوضات. فقد وجد بيرسون (1984) على سبيل المثال أن الأزواج الذين يخوضون تسوية الطلاق بالوساطة والذين استخدموا وسائل القوة الضاغطة للحصول على أحكام مؤقتة، حققوا معدلات أدنى في التسوية من أولئك الذين لم يستخدموا أية طريقة قسرية قانونية قبل الوصول إلى تسوية من خلال المفاوضات.

ويجابه مؤيدو التدخل المتأخر هذه الحجج بتقديم أمثلة عن حالات تم فيها استخدام الضغط والإكراه عبر دعاوى قانونية أو إضرابات أو مظاهرات. وكانت مثل هذه الوسائل ضرورية لإظهار القوة وفي بعض الحالات لإجبار الخصم على التفاوض. فقد أدى الضغط الذي مورس في اللحظة الخيرة وبشكل واضح إلى دفع الأطراف نحو الاتفاق وإلى طلب مساعدة الوسطاء.

والوسطاء الذي يبحثون عن أجوبة سهلة فيما يتعلق بالأسئلة المرتبطة بتأثير وتوقيت التدخل المحايد، لن يجدوا على الأرجح شيئاً منها. والجواب الأفضل هو أن مثل هذه العوامل تعتمد على الحالة نفسها. فإذا استطاعت الأطراف حشد معلوماتها ومواردها بحيث يشعر الفريق الآخر بأنه يتعامل مع خصم قوي عالي التجهيز، فإن الأمر لن يحتاج إلى استعراض قوة، وسيتمكن الوسيط على الأرجح من التدخل قبل أن تتفاقم العلاقات تأزماً أو تنهال التكاليف التي قد تُصعِّد من الأزمة. ولعل التدخل المبكر في مثل هذه الحالة يستطيع منع وقوع أي أذى غير ضروري لأي من الطرفين المتنازعين. من ناحية أخرى، ينصح الوسطاء بتأخير تدخلهم إذا لم يكن الفرقاء على قدر متساوٍ في القوة بحيث يضطرون إلى المواجهة لحشد مواردهم أو إلى تفحص قوة كل منهم قبل أن تبدأ مفاوضات النيّات الحسنة.

ولا تجد الحجة المتعلقة بإعطاء فترة للمتنازعين للتنفيس عن مشاعرهم من ينازعها من أنصار التدخل المبكر، ولكن هؤلاء يقرّون بأن التنفيس المطوّل وغير

المدروس والذي يحدث حين يتأخر التدخل، ربما يؤدي إلى إطلاق مسلكيات عدائية وغير نافعة ينتج عنها بالتالي ظهور عوائق نفسية لم يكن لها ضرورة.

وتعتبر الحجة الأخيرة المرتبطة بنضوج النزاع كي يصبح ملائماً للتسوية، موضوعاً استراتيجياً مهماً يلقي بثقله مباشرة على توقيت التدخل. فقد لاحظ العديد من الوسطاء والمفاوضين أن النزاعات تمر بحلقات معينة وأن حل القضايا يمكن أن لا يتم في أغلب الأحيان إلا إذا استطاع المتنازعون إنجاز طقوس معينة (دوغلاس 1962). ويزعم هذا الرأي بأن دخول الوسيط مبكراً يمكن أن يؤدي إلى إفساد هذا التطور في حلقات النزاع.

ويجادل مؤيدو التدخل المتأخر بأن الفرقاء لن يكونوا مهيئين نفسياً أو استراتيجياً للجوء إلى خدمات الوسيط ما لم يكونوا قد وصلوا إلى طريق مغلق وما لم يدركوا أن ليس بإمكانهم الوصول إلى تسوية دون تدخل طرف ثالث. ويقولون في هذا الصدد:

> إن أكثر القواعد أماناً لدى أنصار التدخل المتأخر هي أن على الوسيط أن لا يتدخل في المفاوضات ما لم يصل الأمر إلى طريق مسدود تماماً. والسبب هنا واضح إذ أن أي تدخل سابق لأوانه من قِبَل الوسيط يرفع الضغط عن كاهل المتفاوضين. ولكن هذا الضغط المتبادل بين الأطراف هو المحرك الأساسي الذي يبقيهم في حركة دائمة باتجاه طرح المقترحات والمقترحات المضادة والدخول في النزاع قبل ظهور طريق مسدود يخلق في الحقيقة جواً من الراحة لدى الأطراف المتنازعة، وبالتالي يفقد الوسيط قدرته على إبقائهم في حركة نحو الأمام. ويعتبر استدعاء الوسيط قبل الوصول إلى طريق مسدود، خدعة يستخدمها أحد الأطراف أو كلاهما من أجل إطالة أمد المفاوضات. وأي تدخل من هذا القبيل يؤدي إلى إحباط الوصول إلى اتفاق بسبب ارتياح طرف أو أكثر وبالتالي تراجع الجهود المبذولة بينما الوسيط يحرق أصابعه محاولاً دفع جهود التفاوض إلى الأمام. (بيرتز، 1959، ص717).

من جهة أخرى، يجادل أصحاب التدخل المبكر بأن التدخل الفعال في بداية العملية يمكنه أن يسارع في عملية تطوير الجاهزية النفسية والدوافع نحو التسوية، كما يمكنه تخفيف مستوى الإحباط، والتقليل من ظاهرة الاستقطاب وتشجيع الوصول إلى نتائج إيجابية بحيث يصبح النجاح المتبادل وليس الإحباط المتبادل هو القوة المحركة في المفاوضات.

من الواضح بعد هذا الحديث أن توقيت التدخل هو قرار استراتيجي مهم بالنسبة للوسطاء. وفي المرحلة الحالية من الأبحاث، لا تزال المعلومات لدينا أقل من أن تعطينا القدرة على تحديد أي من التدخلات أفضل، المبكرة أم المتأخرة. ويبقى على الوسطاء أن يقدروا إذا كان التدخل المبكر يشكل عاملاً أكثر حسماً من التدخل المتأخر. وإذا كان الجواب لا. عندئذ يمكننا القول بأن التدخل المبكر هو الطريق الأسلم.

الفصل الرابع

اختيار استراتيجية لتوجيه الوساطة

في الفصل الأول من هذا الكتاب، قمت باستعراض عدة مقاربات لإدارة النزاعات وحلها. وقد تراوحت هذه المقاربات بين تجنب النزاعات من جهة والعنف الجسدي من جهة الأخرى. وكلما تحركنا من اليسار إلى اليمين عبر الصورة (انظر الشكل 1.1) تتخذ المقاربات طابعاً أكثر توجيهاً وقسراً. وأكثر ما سأهتم به في هذا الفصل هي تلك العمليات التي يستخدمها الناس في اختيار مقاربة أو مجموعة مقاربات من ضمن هذا الطيف المتوفر. إضافةً إلى أسئلة أساسية حول متى وضمن أي ظروف يختار الناس التفاوض من خلال وسيط كوسيلة رئيسة لإدارة النزاع أو حلّه.

ويرتبط اختيار المقاربة باختيار ميدان العملية. والميادين هي المواضع التي تستخدم لإدارة النزاعات وحلّها، وهي تختلف بحسب أبعادها سواء كانت علنية أم خصوصية، رسمية أم غير رسمية، مؤسسية أم غير مؤسسية وطوعية أم قسرية. ويمكن تنفيذ المقاربة ضمن عدة ميادين. على سبيل المثال يمكن للوساطة أن تتم في جو من الخصوصية، طوعي غير رسمي وغير مؤسسي. كما في حالات تسويات حقوق رعاية وحضانة الأطفال، وإجراءات الطلاق التي يقودها الوسيط بمنتهى

الخصوصية. في المقابل، يمكن إجراء المفاوضات في موضع عام جداً وضمن معايير للمسلكيات والطقوس، أو قواعد رسمية للمشاركة وبنية مؤسسية. مثل هذا النوع من الميادين يستخدم عندما تقوم منظمة حماية الطبيعة مع أطراف معينة أخرى بصياغة قانون جديد أو تشريعات إجماعية جديدة عبر المفاوضات.

يتعين على فرقاء النزاع اختيار كل من المقاربة والميدان، اللذين يناسبان احتياجاتهم ويرضي مصالحهم. واختيار هذين العاملين يعتبر قراراً مبنياً على العلاقات من حيث أنه يأتي نتيجة تفاعل فرقاء النزاع. ويستطيع هؤلاء في النهاية أن يستخدموا نفس المقاربة والميدان، أو ينسقوا مقارباتهم وميادينهم أو يلجأوا إلى ميادين ومقاربات مختلفة. على سبيل المثال، قد يلجأ بعض المتنازعين إلى القيام بتحرك مباشر ولا عنفي وقد يلجأ غيرهم إلى القضاء. ولكن يتوجب عليهم أن ينسقوا بعض نشاطاتهم على الأقل في سبيل الوصول إلى تسوية للنزاع.

ويمكن للوسيط أن يساعد الفرقاء المتنازعين على اختيار المقاربات وميادين العمليات وعلى التنسيق بين بعضهم البعض. كما أن عليه أن يكون على وعي ودراسة بالمقاربات والميادين أكثر من الأطراف المتنازعة لكي يستطيع اطلاعهم على البدائل في أوائل مراحل ما قبل المفاوضات، ولكي يساعدهم على اختيار أفضل وسائل إدارة النزاعات وأفضل الحلول التي تلبي احتياجاتهم وقدراتهم.

علاقة الوسيط بأطراف النزاع واتخاذ القرارات

تتشابه أدوار الوسطاء في مساعدة المتنازعين على اتخاذ قرارات لاختيار المقاربات والميادين مع أدوار المحامين. ويحدد هاميلتون (1972 ص41) المناحي الفلسفية التي قد يتخذها المحامي في إسداء النصح لعملائه كما يلي:

- جمع الحقائق وشرح كيفية تطبيق القانون، والتحليل والتوصية بأفضل الطرق المستخدمة في سياق العمل وأفضل نقاط التركيز.

- جمع الحقائق وشرح كيفية تطبيق القانون وسياق العمل المكشوف أمام العملاء ثم ترك عملية القرار كلياً بيده.
- جميع ما ورد في البند السابق ما عدا مناقشة أي تداعيات قد تنتج عن سياق العمل إلى أن يصبح باستطاعة العميل اتخاذ قراراته بنفسه.

وينبغي على الوسطاء اختيار المنحى المناسب من بين هذه المناحي الثلاثة شرط أن لا يقوموا بتفسير القوانين. ولعل معظم الوسطاء الذين يوجهون مثل هذه العمليات يرون بأن أدوارهم تتحدد من خلال الاختيار رقم 3 وهو اختيار مهمة مساعدة المتنازعين على اتخاذ قراراتهم بناءً على المعلومات التي قدمّها لهم الوسيط حول الفرص المتاحة من خلال عدة مقاربات وميادين. كذلك ينظر معظم الوسطاء إلى علاقاتهم مع المتنازعين على أنها علاقة تعاونية حيث يتشاركون في المعلومات من أجل الخروج بأفضل القرارات الممكنة.

قرار اختيار المقاربة والميدان

لا يفترض الوسطاء تلقائياً عند بداية مرحلة التدخل بأن المفاوضات التي تدعمها الوساطة هي المقاربة الأفضل لإدارة النزاع أو حلّه. ولا يتم التوصل إلى القناعة بمثل هذا الحل إلا عبر تقييم دقيق ومشترك لهذه العملية من قِبَل الوسيط والفرقاء المتنازعين.

لا توجد وسيلة واحدة تتناسب مع جميع النزاعات في اتخاذ قرارات حول إذا كانت الوساطة هي المقاربة الأفضل. ولكن بإمكان الوسطاء مساعدة الفرقاء المتنازعين على إنجاز بعض هذه المهام:

1- تحديد المصالح والأهداف التي يتوجب تلبيتها في التسوية المحتملة.
2- أخذ سلسلة النتائج المقبولة والمحتملة بعين الاعتبار.
3- تحديد مقاربات حل النزاعات التي يمكن أن تساعد فرقاء النزاع في الوصول إلى الأهداف الفردية والجماعية.

4- تحديد معايير لاختيار المقاربات وتقييمها.
5- اختيار مقاربة وميدان للعملية والالتزام بهما.
6- التنسيق بين المقاربات المستخدمة من قِبَل الفرقاء المتنازعين، إذا اقتضت الضرورة. في الأجزاء التالية من الفصل، سوف أقوم بشرح كل نقطة بتفصيل أكبر.

مصالح يتوجب تلبيتها

عند هذه النقطة، يجري الوسيط محادثات أحادية الجانب مع الفرقاء المتنازعين ويأخذ بتشجيعهم على تفحص مصالحهم ومصالح الأطراف الأخرى بدقة من أجل الوصول إلى إجابات على الأسئلة التالية:

- ما هي المصالح التي يتوجب تلبيتها من قِبَل مقاربة إدارة النزاع وحلّه سواء كانت مصالح أساسية أو إجرائية أو نفسية.
- ما هي المصالح التي تشكل مجالاً للتضارب المتبادل بين الطرفين أو التي تتقاطع مع مصالح الأطراف الأخرى.
- ما هي المصلحة المرجوة من إقامة علاقة والسير فيها.
- ما هي أشكال القوة المحتملة أو الحقيقية التي تمتلكها الأطراف المتنازعة والتي قد تسمح لها بفرض إرادتها على بعضها البعض من أجل تحقيق مصالحها.
- ما هي أهمية المصالح المختلفة لكل طرف من أطراف النزاع.

تتيح مسألة تحليل المصالح لفرقاء النزاع وللوسطاء، تحديد وجود مصالح مشتركة وتقييم مدى نقاء النزاع (كريسبرغ 1973)، ونعني بالنقاء هنا مدى استثنائية المصالح على جهة معينة. والنزاع النقي هو النزاع الذي تعتبر فيه كافة المصالح متضاربة بمعنى أن لا تتوفر فيه خيارات للتسوية يمكنها إرضاء مصالح الأطراف دون التضحية بمصالح الطرف الآخر. وعندما يكون النزاع نقياً، لا

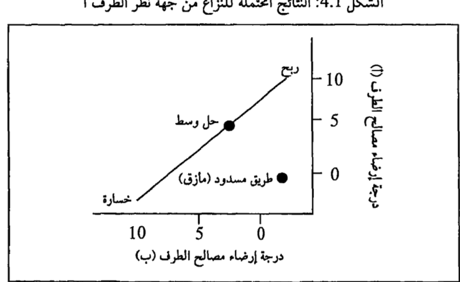
يتبقى لدى الأطراف إلا القليل للتفاوض عليه، أما إذا كان مخلوطاً، فسيكون التفاوض وتكون الوساطة ضمن المقاربات التي تلائم حله.

على سبيل المثال: إذا طلب كل من الزوجين المنخرطين في عملية الطلاق، حقاً قانونياً بالوصاية على الأطفال دون وجود بنود قانونية تتيح لهما وصاية مشتركة، فإن النزاع عندها يكون نقياً بمعنى أن أي طرف منهما لا يمكنه كسب حق الوصاية قانونياً دون أن يخسر الآخر. من ناحية أخرى إذا أراد الزوجان أن يشتركا في علاقتهما مع الأطفال وأبديا رغبتهما بتقاسم الوقت بينهما فإن النزاع حينئذ يصبح مخلوطاً وملائماً للتفاوض.

النتائج المحتملة للنزاع

بعد تحديد المصالح التي ينطوي عليها النزاع، يعمل الوسطاء عادةً مع كل طرف على حدة لتقييم إمكانيات واحتمالات النتائج التي تخرج بها المفاوضات. ويحدد توماس (1976) خمس نتائج محتملة لأي قضية نزاع بينما يسهب كلارك وكمنغز في شرح مواضيع توماس. ويمثل الشكل 4.1 النتائج المشتركة التي خرجوا بها.

الشكل 4.1: النتائج المحتملة للنزاع من جهة نظر الطرف أ



من أجل التوضيح، نشير إلى أن هذا الشكل يمثل النزاع بين طرفين فقط وتظهره من وجهة نظر الطرف (أ).

وتظهر النتائج التي تعتمد على وجود رابح وخاسر في الزاويتين اليسرى العليا واليمنى السفلى للصورة والفرق بينما هو مجال ربح الطرف. والنتائج التي يكون فيها رابح وخاسر تظهر بكثرة في الأحوال التالية:

- عندما يكون أحد الأطراف مهيمناً.
- عندما لا تكون العلاقات المستقبلية بين الأطراف موضع اهتمام.
- عندما تكون ترجيحات الربح عالية.
- عندما يكون أحد الأطراف متشدداً في مسألة ربحه القضية ويكون الطرف الثاني مسالماً وغير عدائي في هذه النقطة.
- عندما لا يعتمد إرضاء مصالح المتنازعين على التعاون المتبادل بينهما.
- عندما يكون أحد الأطراف أو أكثر غير متعاونين وغير راغبين في التعاون من أجل الدخول في مفاوضات لحل المشاكل ترضي مصالحهما المتبادلة (مور 1928 ب).

وتظهر نتائج المأزق أو الطريق المغلق في الزاوية اليسرى السفلى. وهذه النتائج تظهر عندما لا يتمكن الطرفان من الوصول إلى اتفاق كالحالات التالية:

- يختار الطرفان تجنب النزاع أياً كانت الأسباب.
- لا يتمتع أي طرف منهما بالقوة الكافية لحسم الأمر لصالحه.
- الطرفان يفتقران إلى الثقة بينهما كما أن الاتصالات والتعبيرات عن العواطف بينهما ضعيفة، إضافةً إلى كون عملية الحال غير ملائمة.
- ترجيحات الفوز متدنية أو أن أيّاً منهما لا يبدي اهتماماً بالنزاع.
- أحد الأطراف أو أكثر غير متعاونين (مور 1982 ب).

ويوضح القسم الوسط من الخط القطري نتائج الحل الوسط. وتظهر مثل هذه النتائج عندما يتنازل جميع الأطراف عن بعض أهدافهم للآخرين، مثل الحالات التالية:

- لا يتمتع أي من الأطراف بالقوة الكافية للفوز.
- تولي الأطراف المتنازعة أهمية للعلاقة المستقبلية ولكنها لا تولي بعضها البعض الثقة الكافية للعمل معاً من أجل الوصول إلى حلول متكاملة وربح متبادل.
- ترجيحات الفوز عالية ولكن باعتدال.
- تشدد كلا الطرفين.
- مصالح الطرفين تعتمد على بعضها البعض.
- يميل الطرفان إلى التعاون والتفاوض وتبادل المصالح (مور 1982 ب).

أما نتائج الربح للجميع فتظهر عندما تشعر جميع الأطراف بأن المصالح قد أرضيت، كما في الحالات التالية:

- الطرفان يوليان أهمية للعلاقة المستقبلية.
- الطرفان غير منخرطين في نزاع على القوة.
- ترجيحات الوصول إلى حل يرضي الطرفين، عالية.
- كلا الطرفين يصرّ على حل المشاكل.
- مصالح جميع الأطراف تعتمد على بعضها البعض.
- جميع الأطراف حرة في التعاون والدخول في حل مشترك للمشاكل (مور 1982 ب).

وغالباً ما يناقش الوسطاء مع الأطراف المتنازعة مختلف النتائج المحتملة وكيفية تلبية مصالح المتنازعين. وفي الوضع المثالي، ينبغي أن يحصل توافق بين النتائج والمصالح.

مدى تنوع المقاربات

ما أن ينتهي أحد الأطراف من تقييم مصالحه ومصالح الأطراف الأخرى، ومراجعة النتائج المحتملة للنزاع، إلا ويصبح لزاماً عليه أن يختار مقاربة معينة توصله إلى هدفه. والمقاربات هي الوسائل المعتمدة لحل النزاعات، وتشمل خيارات مثل المفاوضات التي لا تحتاج إلى مساعدة، والمفاوضات التي تحتاج إلى مساعدة من ناحية تأييد أو تجميع لمعالجة المعوقات في العلاقات والمشاعر النفسية، أو تسهيل أو وساطة أو تحكيم ومقاضاة.

ويعتمد اختيار المقاربة على مقاييس مختلفة بما فيها النتيجة المرجوة والاستراتيجية التي يتوجب استخدامها. وغالباً ما يقوم الوسطاء بمراجعة الخيارات الاستراتيجية المفتوحة أمام الأطراف، وكيف يمكن تطبيق هذه الاستراتيجيات ضمن سياق مقاربة معينة. وفي العادة يقوم الوسيط بتوجيه عملية تقدير الاستراتيجية مع كل طرف على حدة.

توجد خمسة خيارات استراتيجية هي:

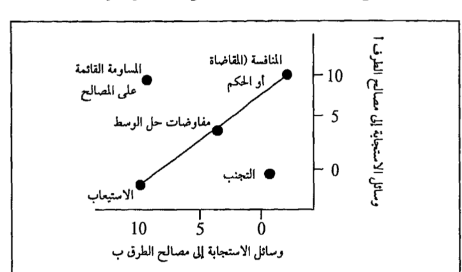
- المنافسة؛
- التجنب؛
- الاستيعاب؛
- التفاوض على حل وسط؛
- المفاوضات القائمة على المصالح.

ويوضح الشكل 4.2 الخيارات الاستراتيجية من وجهة نظر الطرف (أ).

التنافس

في بعض الحالات، تكون مصالح أحد الأطراف ضيقة بشكل يمكن تلبيتها بحلول قليلة فقط، دون أن يلقى أي منها قبولاً لدى الأطراف الأخرى. ويمكن

الشكل 4.2: الخيارات الاستراتيجية من وجهة نظر الطرف (أ)



لهذا الطرف اختيار مقاربة تنافسية والسعي إلى تحقيق نصر على الطرف الآخر، خاصة عندما يكون أقوى منه وتشمل المقاربات التنافسية المقاضاة والتحكيم والنشاطات القانونية الخارجية مثل التحرك التكتيكي المباشر اللاعنفي والتحرك العنفي.

عندما يقرر أحد الأطراف استخدام مقاربة تنافسية، يصبح لزاماً عليه حساب التكاليف إضافة إلى حساب المنافع الناتجة عن المسلكية المرتبطة بها.

- هل سيحصل هذا الطرف على مبتغاه، على المدى الطويل والمدى القصير؟
- هل ستؤدي المسلكية التنافسية إلى تدمير العلاقات المستقبلية المهمة؟
- هل يمتلك هذا الطرف من القوة ما يكفي للتأثير ولضمان الفوز؟
- هل سيؤدي التنافس إلى إحداث تنافس في مجالات أخرى؟
- هل ستؤدي الاستراتيجية التنافسية إلى أكثر الحلول المرجوة (مور 1982 ب).

التجنب أو الإبقاء على الوضع الراهن

قد يكون تجنب النزاع نافعاً أو غير نافع في تلبية المصالح. والناس يتجنبون النزاعات لأسباب مختلفة مثل الخوف، أو نقص المعرفة بأساليب إدارة

النزاعات، أو غياب المصالح التي تعتمد على بعضها البعض، أو عدم الاكتراث بقضايا النزاع أو غياب قوة التأثير على النتيجة النهائية أو الاعتقاد بأن الوقت غير مناسب للتدخل البنّاء أو أن الاتفاق غير محتمل والنزاع العلني غير مرغوب فيه.

ويذكر بليك وشيبارد وموتون (1964) أن مقاربات التجنب تحصل على عدة مستويات. المستوى الأول يتمثل في اتخاذ موقف حيادي بحجة عدم وجود موقف من هذه القضية في الوقت الحالي وبهدف تجنب الانزلاق في النزاع.

والمستوى الثاني يتمثل في اتخاذ موقف عزلة بحيث يتابع المتنازعون مصالحهم بشكل مستقل وبأدنى حد من التفاعل. ويسمح للجماعات هنا بتكوين أجواء مصالح مستقلة شرط عدم انتهاك مصالح الأطراف الأخرى، وتستخدم هذه الاستراتيجية بكثرة عندما يكون هناك تضارب مصالح دون وجود رغبة في النزاع العلني. على سبيل المثال؛ في النزاعات المؤسسية، يتم تخويل المدراء أو الدوائر نفسها باتخاذ قرارات استثنائية حول قضايا محددة. وفي حالات الطلاق يوافق بعض الأهالي عادةً على إجراء مصالحة متعلقة بثقافة أطفالهم التعليمية والدينية أو بأعراف مختلفة لكل من البيتين. فقد يسمح للطفل في بيت ما أن يشاهد التلفزيون لمدة ثلاث ساعات ولكنه يحرم مشاهدته على الإطلاق في بيت آخر. أي قد يختلف الطرفان أو يتفقان على أساليب التربية ولكنهما يتعهدان بعدم إثارة المشاكل حول هذا الموضوع.

أما الأشخاص أو الجماعات الذين واجهوا الهزيمة عدة مرات فيستخدمون مستوى ثالثاً هو الانسحاب من أجل ضمان استمرار وجودهم وتجنب أي نزاع قد يؤدي إلى هزيمة أخرى. والانسحاب يعني فك ارتباط تام بين المتنازعين. ولكن مثل هذه الاستراتيجية لا تشجع المفاوضات من خلال الوساطة.

التكيّف أو الاستيعاب

يحدث الاستيعاب عندما يوافق أحد الأطراف على تلبية احتياجات الطرف الآخر ولكن على حساب احتياجاته، وتُتّبع هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- عندما يتطلب الأمر التضحية ببعض المصالح للحفاظ على علاقة إيجابية.
- عند الرغبة في إظهار التعاون أو الحفاظ عليه.
- عندما تكون المصالح معتمدة بشدة على بعضها البعض (مور 1982 ب).

وتُتّبع مقاربة الاستيعاب الإيجابية عندما يكون هناك أمل بوجود تنسيق أو تبادل منفعة حول قضايا أخرى. على سبيل المثال: عندما يوافق مقاول عقارات طوعياً على صرف مبالغ مالية إضافية من أجل إبداء حسن نية وإراحة مالكي العقارات الساخطين، فإنه بذلك يستوعب احتياجاتهم. ورغم أنه لم يكن مضطراً لإنفاق الأموال إلا أنه قرر أن يفعل ذلك للحفاظ على علاقة إيجابية قائمة وجديرة بالحفاظ عليها.

كذلك يمكن اتباع استراتيجية الاستيعاب ولكن لأسباب سلبية:

- افتقار الأطراف إلى القوة الضرورية لاتباع استراتيجية بديلة.
- كون الفرقاء مسالمين وغير جازمين في مساعيهم.
- عدم وجود مصلحة للأطراف في النتيجة، تستحق اتباع بديل آخر.

مفاوضات الحل الوسط

يتم اختيار التفاوض للوصول إلى حل للأسباب التالية:

- لا ترى الأطراف أي احتمال للوصول إلى تسوية يكسب فيها الجميع وتلبي حاجاتهم جميعاً لذا فقد قرروا تقاسم ما يعتقدون أنه مورد محدود.

- لا ينظر إلى المصالح على أنها ملائمة أو معتمدة على بعضها البعض.
- لا تثق الأطراف ببعضها البعض بما يكفي للدخول في مشروع حل مشترك للمشاكل يتم فيه تبادل المكاسب.
- تتساوى الأطراف في قوتها بحيث لا يستطيع أي طرف حسم الموقف لصالحه (مور 1982 ب).

العديد من القضايا يتم التفاوض فيها للوصول إلى حل وسط، خارج المحكمة. لأن أي حكم قضائي قد يشكل خطورة على كل من الطرفين بسبب عدم وضوح الطرف الرابح فيه. لذلك تتقاسم الأطراف مع مؤيديها أو محاميها الفرق لضمان أن يأخذ كل واحد بعضاً مما يرغب فيه وفي نفس الوقت يتحمل كل واحد جزءاً من الخسارة.

المفاوضات القائمة على المصالح

على العكس من استراتيجيات التنافس والحلول الوسط، التي يُنظر فيها إلى النتيجة على أنها تقاسم للموارد الثابتة، تسعى الاستراتيجية القائمة على المصالح إلى توسيع نطاق الخيارات البديلة بحيث تتم تلبية جميع احتياجات الأطراف إلى أقصى حد ممكن.

وتعمل هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- عندما تكون الثقة بين الأطراف في حدّها الأدنى.
- تمتلك الأطراف مصالح متبادلة ومتشابكة.
- تمتلك الأطراف وسائل تأثير متساوية ولكن ليست متشابهة بالضرورة، أو أن الأطراف ذات النفوذ الأقوى، ترغب في اختصار أي عرض للقوة لصالح التعاون على الخروج بتسوية مشتركة.
- تملك الأطراف مصلحة كبيرة في الوصول إلى تسوية مرضية للطرفين بسبب الخوف المتبادل من وجود مصاريف محتملة قد تنشأ نتيجة لإغلاق طرق الحل.

- ترغب الأطراف في الحفاظ على علاقة مستقبلية إيجابية (مور 1982 ب).

كل من هذه الاستراتيجيات التي وردت يمكن اتباعها في سياق مقاربات وميادين مختلفة.

ينبغي على الأطراف أن توفق بين استراتيجيتها وبين مصالحها، وأن تربطها مع المقاربة التي تقدم أفضل الفرص لتلبية هذه المصالح. وقد يساعد الوسطاء هذه الأطراف على اتخاذ قرارها فيما لو شاءت اختيار التنافس أو التجنب أو الاستيعاب أو الوصول إلى حل وسط أو إلى تسوية وتعاون. وحالما يختار الطرف استراتيجية عامة، ينبغي عليه اختيار مقاربة تطبق هذه الاستراتيجية على أفضل وجه. ومن بين جميع الاستراتيجيات التي بيّناها، نجد أن الحل الوسط والاستيعاب والمفاوضات القائمة على المصالح هي أفضل الاستراتيجيات تلاؤماً مع المفاوضات.

ولا يعني اختيار استراتيجية عامة لتوجيه المفاوضات، بأن الاستراتيجيات الأخرى لن تستخدم في نواحٍ معينة من النزاع. على سبيل المثال، قد يختار طرف ما التنافس على قضية جوهرية ولكنه قد يستخدم أسلوب التجنب أو الاستيعاب في قضايا أخرى. لذا فإن اختيار استراتيجية عامة هو مجرد توجيه للمفاوضات اللاحقة، وغالباً ما تتغير الاستراتيجية عند الشروع بالمفاوضات وتصبح الأطراف أكثر اطّلاعاً على قضايا الأطراف الأخرى ومصالحها وأدوات تأثيرها. وعادةً ما تختار الأطراف استراتيجية تنافسية تقرر التفاوض على أساسها ومن ثم تنتقل إلى استراتيجية الحل الوسط أو التفاوض المبني على المصالح.

ويساعد الوسطاء الأطراف المتنازعة على التوفيق بين المصالح والمقاربات والاستراتيجيات من خلال مساعدتهم على تحديد وتقييم إمكانيات المقاربة التي سيستخدمونها في الوصول إلى حل مُرْضٍ. بشكل عام، يتوجب على الوسيط أن

يقترح أكثر من مقاربة واستراتيجية معينة. كما أنه قد يناقش الميادين المحتملة التي قد ترافق هذه المقاربة. على سبيل المثال، قد يضطر فريق ما للجوء إلى القضاء كوسيلة لإجبار الفريق الآخر على التفاوض كما قد يقوم الوسيط بعملية بحث مع الفريق حول استخدام التهديد بالتكاليف المرتفعة للقضاء من أجل دفع الأطراف الأخرى إلى التفاوض على التسوية.

معايير اختيار المقاربة والميدان

بعد استعراضه للمقاربات والميادين المحتملة، يستطيع الوسيط مساعدة الفرقاء على تحديد المعايير المناسبة التي يتوجب أخذها بعين الاعتبار عند السعي إلى الاختيار. وتختلف المعايير بالنسبة للخلافات الشخصية والتجارية والمؤسسية والعامة، ولكن تبقى هناك الكثير من أوجه الشبه. بعض المعايير أو المتغيرات المتبعة في اختيار المقاربة أو الميدان هي التكلفة، والوقت، والعلاقة بين المتنازعين والحراك الداخلي للنزاع والنفوذ.

والأسئلة التي يتوجب طرحها فيما يتعلق بالتكلفة هي: ما هي تكاليف اتباع كل مقاربة وكل ميدان ونعني بالتكاليف هنا، التكاليف المباشرة، والرواتب وتكاليف التأخير، وأجور المحامين.. وغيرها.

بالنسبة لمسألة الوقت، فإننا نجد الأسئلة التالية:

- ما هي المدة التي تستطيع فيها المقاربة أو يستطيع فيها الميدان إنهاء الخلاف بين الأطراف؟
- هل التسوية السريعة مفضلة أم التسوية المتأخرة؟
- هل هناك مواعيد نهائية أو قيود على الوقت يجب أخذها بعين الاعتبار؟ هل يشكل الموعد النهائي فرصة أم أزمة لأحد الأطراف؟
- ما هو أفضل وقت للتسوية؟

- هل تحتاج الأطراف لوقت أكثر من أجل حشد مواردها أو بناء مصداقيتها والتزامها بين مؤيديها فيما يتعلق بمسار عمل معين؟

بالنسبة للعلاقة بين المتنازعين، نجد فيما يلي الأسئلة الرئيسة؟

- هل النزاع عبارة عن مواجهة فردية أم أنه يحدث في سياق علاقة قائمة؟
- ما هو نوع العلاقة المرجوة في نهاية النزاع؟
- كيف يمكن أن يؤثر استخدام عدة مقاربات وميادين على العلاقة القائمة؟
- هل يبدو أي من المقاربات والميادين المقترحة غير منصف أو متناقض مع العلاقة أو مع أعراف المجتمع.
- ما هو تأثير اختيار مقاربة معينة أو ميدان معين على الصورة العامة لطرف ما أو للأطراف؟ هل تعزز الخيارات المختلفة من المصداقية العامة أم تقوضها؟
- هل يؤثر اختيار مقاربة معينة أو ميدان معين على النزاعات المستقبلية من هذا النوع؟

بالنسبة للتحركات الداخلية يقترح كروفوت (1980) الأسئلة التالية:

- هل يتمتع الأفراد أو المؤسسات بالاستقرار الكافي والفعالية الكافية لمتابعة مختلف المقاربات؟
- هل ستشمل المقاربة أعضاء المؤسسة، وكيف سيتم ذلك وكم هي التكاليف وما هي المنافع؟
- هل سيساعد اتباع مقاربة معينة أو ميدان معين على بناء أو توحيد المؤسسة والأعضاء؟
- هل تبني تلك المقاربة المعينة شعوراً بالقبول الذاتي وبتثبيت الموضوع وجوهريته إضافةً إلى شعور نفسي بالنجاح أو الفشل (أرغيريس 1970)؟
- هل يملك الأفراد أم هل تملك المؤسسات القيادة والمهارات اللازمة لمتابعة مسار تحرك معين؟

- هل يملك الأفراد أم هل تملك المؤسسات ما يكفي من الوقت، والطاقة والموارد المالية والنفسية لمتابعة مسار تحرك معين؟

ويحدد سيموكايتيس الأسئلة التالية فيما يتعلق بالقوة:

- ما هي القوة وأدوات النفوذ التي يتوجب على فرقاء النزاع امتلاكها كي يفرضوا على الطرف الآخر أن يعطيهم ما يريدون؟
- ما مدى القوة التي يتمتع بها طرف معين ويعتقد أن الطرف الآخر يدركها فيه؟
- ما هي التحالفات ومصادر القوة التي يستطيع أي طرف إطلاقها؟
- ما الذي ينبغي أن يتم للحد من قوة طرف ما؟
- ما هي حدود قوة الأطراف الأخرى؟

حالما يتم تحديد المعايير أو المتغيرات المناسبة، يصبح لزاماً على الوسيط أن يساعد فرقاء النزاع على تقييم أهمية كل معيار، ومدى تأثيره على اختيار المقاربة والميدان. قد يساعد الوسطاء، فرقاء النزاع على وضع هذا التقييم عبر تقديم بنية تساعدهم على تحليل كلف العوائد (مور 1982 ب) من خلال تطوير شجرة القرارات (بيهن وفوبل 1982) التي تحدد الخيارات الاستراتيجية والنتائج المحتملة، كما تساعدهم على تقييم احتمالات النتائج عبر تحليل حالات أو توجهات مشابهة (بيللوز ومولتون 1981).

لا تشكل التصريحات الأولية لفرقاء النزاع حول رغبتهم بالوساطة الضرورة التزاماً جدياً منهم بذلك، لأن أي تقدير دقيق لمصالحهم وللمعايير التي استخدموها لاختيار مقاربتهم وميدانهم، قد يكشف أنهم غير مستعدين أو غير راغبين بتوفير الشروط الأساسية والإجرائية والنفسية المطلوبة للتفاوض حول التسوية. في مثل هذه الحالات، يتوجب على الوسيط أن يوجه لهم النصح حول وجود مقاربات أخرى أكثر ملاءمة لحل نزاعهم.

الالتزام بالمقاربة والميدان

بعد إتمام مقارنة الميادين والمقاربات المختلفة وفقاً للمعايير، ينبغي على الوسيط أن يساعد الفرقاء على الاختيار النهائي ويساعد التقدير الدقيق للمعلومات الصحيحة حول النتائج المحتملة لكل أسلوب على دفع الناس للالتزام بمسار التحرك أو بالاختيار. والالتزام الداخلي يعني أن كل عضو في الفريق قد ألزم نفسه داخلياً بمسار تحرك أو باختيار يستطيع من خلاله ممارسة درجة عالية من الملكية وشعور بالمسؤولية حول الاختيار وتداعياته. كما يعني الالتزام الداخلي أن الفرد قد وصل إلى نقطة تدفعه للتحرك ضمن خياره لأن هذا الخيار يلبي احتياجاته وإحساسه بالمسؤولية، إضافة إلى احتياجات نظامه (أرجيريس 1970 ص20).

والالتزام الداخلي بالتفاوض عبر الوسيط، سوف يساعد فرقاء النزاع على الكفاح معاً من أجل الوصول إلى تسوية. وإذا ما أتم الوسيط عمله على أكمل وجه، في مساعدة الفرقاء على اختيار التفاوض بالوساطة فإنه يكون قد دفع بهم إلى نقطة تقرّبهم من التسوية.

تنسيق المقاربات والميادين

إن اختيار المقاربة والميدان من قبل أحد المتنازعين لا يعني أن الآخرين سيختارون المقاربة نفسها أو الميدان نفسه، إذ يجب أن تجري عملية التقييم لهذين الاختيارين بين جميع الفرقاء المعنيين بالنزاع.

وقد يقوم الوسطاء بمساعدة الأطراف التي تعمل ضمن مقاربات وميادين مختلفة، على تنسيق جهودهم المبذولة لحل النزاعات بحيث يصبح بإمكانهم الوصول إلى الحل بالتعاون فيما بينهم بدلاً من بذل وقت غير ضروري ومال وطاقة وجهود نفسية على نشاطات غير مثمرة. على سبيل المثال قد يرغب

الطرف (أ) في التفاوض من أجل تسوية إحدى القضايا ولكن ليس خلال وجود دعوى قضائية جارية حول قضية أخرى. هنا قد يساعد الوسيط الطرف (ب) على إرجاء المقاضاة لحين الانتهاء من القضية التي هي قيد التفاوض.

وفي حالات المفاوضات الجماعية، حيث يكون التفاوض هو الوسيلة الأكثر قبولاً وتفضيلاً لحل النزاعات، تقل فرص مواجهة الفرقاء لمشاكل التنسيق التي تبرز في النزاعات الشخصية والمؤسسية والنزاعات داخل المجتمعات التي يفتقر فيها الفرقاء إلى وجود مقاربة مشتركة أو ميدان مشترك. وفي مثل هذه النزاعات، يفتقر فرقاء النزاع في الحقيقة إلى وجود تاريخ سابق من التفاعل وبالتالي لا يملكون أية طريقة تقليدية أو مقبولة لحل النزاعات. وهنا يمكن للوسيط أن يلعب دوراً أساسياً في مساعدتهم على تنسيق جهودهم لحل النزاعات.

ومع ذلك، توجد حالات تظهر في بداية المفاوضات، ولا توجد فيها وسائل للتنسيق وهذه الحالات تبرز في الظروف التالية:

- عندما يكون فرقاء النزاع غير مهيئين نفسياً للالتزام بمقاربة معينة.
- عندما يكونون راضين بالمقاربة المتَّبعة حالياً.
- عندما يرغبون في تجربة النشاطات غير المنسقة آملين في الوصول إلى نتيجة فيها رابح وخاسر، تكون لصالحهم قبل أن يحاولوا التعاون.
- عندما يشعر الفرقاء بأن لا فائدة من التنسيق.
- عندما يشعرون بعدم وجود قوة كافية تستخدم بفعالية إذا قاموا باتباع أسلوب التنسيق.
- عندما لا يمتلك الفرقاء، الموارد الكافية للدخول في عمل تنسيقي.

لدى مواجهته لفرقاء غير مهيئين لتنسيق جهودهم في حل النزاع يقف الوسيط أمام عدة خيارات استراتيجية:

1- إذا لم تعد جهود التنسيق بأية فائدة على الفريق المتنازع، فإن على الوسيط أن يقوم بتشجيع الأطراف على متابعة مقارباتهم التي اختاروها، وإعلامهم فيما لو كان من الأفضل التفاوض أو التوسط في وقت لاحق مع إبقاء الخيار مفتوحاً. وعندما يقوم الوسيط بإسداء مثل هذا النصح إلى الفرقاء فإنه يشير إلى مختلف المنافع والتكاليف التي يحددها الطرف المتنازع، والتي قد تنشأ عن متابعة المسار غير التنسيقي.

2- يمكن للوسيط أن يفاوض من أجل اللجوء إلى إجراءات في النزاع يتفق عليها الفرقاء للشروع في المفاوضات مع الاحتفاظ بحقهم في متابعة أي مقاربات أو ميادين أخرى في حل النزاعات بما فيها الاستمرار في عدائهم لبعضهم البعض.

3- يمكن للوسيط أن يبدأ المفاوضات بعدد أقل من الفرقاء على أمل أن يقتنع الآخرون باللحاق بالركب فيما بعد أو أن يجبروا على الانضمام خوفاً أن تتم التسوية دون أن يكون لهم حصة فيها.

4- يمكن للوسيط الحصول على التزام مؤقت لاستكشاف إمكانية التفاوض أو الوساطة عبر عقد مؤتمر ما قبل الشروع بالمفاوضات ويهدف هذا المؤتمر إلى تجميع الفرقاء والتفاوض للوصول إلى إجراءات متبادلة وتعاونية لحل النزاعات.

5- يستطيع الوسيط الاستمرار في جهوده لإقناع الفرقاء المتنازعين على الشروع بالمفاوضات.

6- يمكن للوسيط أن يسعى لإدخال أطراف إضافية قادرة على تشجيع المتنازعين الأساسيين على محاولة التفاوض.

الفصل الخامس

تجميع المعلومات حول خلفية النزاعات، وتحليلها

تتيح عملية تجميع المعلومات وتحليل النزاعات، المجال للوسيط والمتنازعين لكي يحددوا الأطراف الرئيسة المنخرطة في النزاع، بالإضافة إلى القضايا والمصالح التي تهمهم. وكذلك اكتشاف العلاقات والتحركات التاريخية والحالية الموجودة بينهم. وتسمى عملية تحديد عناصر وتحركات النزاع تجميع المعلومات، أما عملية دمج هذه المعلومات وتفسيرها فتسمى «التحليل» ومن خلال تجميع المعلومات وتحليلها يمكن للوسيط أن يحقق ما يلي:

- تطوير خطة للوساطة أو استراتيجية للنزاع يمكنها أن تلبي متطلبات وضع معين واحتياجات الأطراف.
- تجنب دخول النزاع من خلال حل أو إجراء إداري غير مناسب للمرحلة التي يتطور فيها النزاع أو لمستوى المدة التي وصل إليها هذا النزاع.
- الانطلاق من قاعدة معلومات دقيقة في العمل مما يجنبه أية خلافات غير ضرورية قد تنتج عن سوء اتصال أو سوء تقدير أو معلومات مضللة.
- توضيح أي من القضايا والمصالح تحمل الأهمية الأكبر للعمل.
- تحديد الأشخاص الرئيسين المشاركين إضافة إلى معرفة تحركات علاقاتهم.

الجزء الأول من هذا الفصل، سوف يقوم بتفحص وسائل جمع المعلومات فيما يقوم الفصل الثاني باستكشاف عملية دمج المعلومات وتحليلها. ويركز الفصل بشكل أساسي على تجميع المعلومات وتحليلها بالنسبة للنزاعات التي تضم أكثر من شخصين أو أطرافاً متعددة. ومع ذلك تبقى العملية في الأساس مشابهة للنزاعات بين شخصين.

وتعتمد المدة التي يتطلبها جمع المعلومات على مدى تعقيد النزاع. فالنزاع الشخصي يتطلب بالتأكيد وقتاً أقل في جمع المعلومات (ربما ساعة أو ساعتين مع كل طرف) من نزاع اجتماعي معقد قد تمر أشهر قبل استكمال عملية جمع المعلومات عنه.

ويمكن القيام بجمع المعلومات قبل المفاوضات أو حال الشروع بالمفاوضات. وحيث أنني أفضل إنجاز جمع المعلومات الأولية قبل عقد الجلسات المشتركة، لذلك فسوف أفترض في هذا الفصل أن الوسيط يقوم بعقد اجتماعات منفصلة مع كل فريق قبل البدء بالمفاوضات الرسمية ضمن جلسات مشتركة.

وتعتمد العملية الدقيقة والمثمرة في جمع المعلومات على ستة عوامل:

1- وجود إطار للتحليل وخلفية معلومات مناسبة.
2- وجود وسيلة مناسبة لتجميع المعلومات.
3- وجود شخص مناسب للقيام بعملية جمع المعلومات.
4- وجود استراتيجية لجمع المعلومات وبناء الألفة والمصداقية بين الفرقاء.
5- وجود مقاربات ملائمة لإجراء المقابلات من شأنها أن تشجع الردود العميقة.
6- وضع أسئلة مناسبة وطريقة للإصغاء خلال إجراء المقابلات.

إطار للتحليل

معظم النزاعات تضم أشخاصاً معنيين وتحركات متوقعة لعملية التطور ومصالح متنافسة وقضايا ملموسة وغير ملموسة. ومثل هذه العناصر التي تشكل النزاع تسمح بوضع إطار عام يستخدم في توليد الأسئلة والفرضيات التفسيرية المتعلقة بنزاع معين.

وقد يستخدم الوسطاء التصنيفات الواردة في الصورة 2.1 كإطار أساسي لتحليل النزاع، كما يأخذون في الاعتبار، المشاكل في العلاقات، والاختلافات والمعلومات والمصالح المتنافسة والعوائق البنيوية والفروقات في القيم على أساس أنها مسببات محتملة للنزاع. إضافةً إلى ذلك يتوجب تحديد العوامل التي تشجع على إقامة علاقات إيجابية، ونقاط التقاء معلوماتية بين الأطراف، ومصالح مشتركة غير استثنائية، ومتغيرات بنيوية من شأنها تعزيز التفاعل البنّاء. كذلك ينبغي تحديد القيم المشتركة على أساس أنها عوامل يمكن أن تشجع أو تغني الاتفاق.

وسائل جمع المعلومات

يستخدم الوسطاء عدة وسائل لجمع المعلومات منها المراقبة المباشرة، ومراجعة المصادر الثانوية وإجراء المقابلات. وهذه الوسائل يمكن استخدامها بشكل فردي أو جماعي من أجل إخراج معلومات أكثر دقة واستكمالاً حول نزاع معين.

المراقبة المباشرة وزيارة الموقع

يمكن للوسيط مراقبة خلاف يطرأ بين شخصين عند بداية جلسة الوساطة، كما يمكنه حضور ومشاهدة اجتماع عام أو زيارة موقع تطوير مقترح أو

الاستماع إلى إيجاز عن نشاط شركة ما لتجميع معلومات أولية حول تفاعل الأطراف وردود فعلهم حيال النزاع.

وتختلف غايات المراقبة من نزاع إلى نزاع ويمكن التركيز على أي من المستويات الثلاثة التالية: التصرف الفردي، والتفاعل بين الفئات، وبين الجماعات. ويمكن للوسيط من خلال المراقبة أن يحدد العناصر التي ستؤثر في مجريات النزاع مثل الطبقة الاجتماعية، والمركز، والقوة، وعلاقات النقود وأنماط الاتصال والروتين المتبع.

استشارة المصادر الثانوية

تقدم المصادر الثانوية المعلومات حول النزاع دون أية مراقبة مباشرة أو مقابلات. ومن بين المصادر الثانوية التي تشكل عاملاً مساعداً نجد السجلات المالية، ومحاضر الاجتماعات والخرائط والتقارير الحكومية والمؤسسية ومقالات الصحف والمجلات والمحاضرات المصورة على الفيديو أو المسجلة على جهاز التسجيل والأبحاث التي تُجرى حول قضايا الناس المتورطة في النزاعات.

المقابلات

هي من أكثر الطرق الشائعة التي يستخدمها الوسطاء لجني المعلومات المتعلقة بالأطراف المتنازعة. ويوجد نوعان من المقابلات التي تستخدم في عمل الوساطة: النوع الأول هو المقابلات الهادفة إلى جمع المعلومات والثاني المقابلات التي تهدف إلى الإقناع (ستيوارت وكاش 1974). ويستخدم النوع الأول لجمع المعلومات المتعلقة بالموضوع، والثاني لإقناع المتنازعين بقبول إجراء أو ترغيبهم بنتيجة معينة. وتركيزنا في هذا النقاش سوف يكون حول المقابلات الهادفة إلى جمع المعلومات.

مثل هذه المقابلات يمكن أن تُجرى قبل عقد الاجتماعات المشتركة أو خلال عقدها. ويفضل بعض الوسطاء إجراء مقابلة لجمع المعلومات الأولية مع

كل شخص أو طرف قبل الدخول في اجتماع مشترك. وهذا الأمر يعطي الشخص الذي يجري المقابلة المعلومات الضرورية لفهم بعض الأشخاص أو القضايا أو التحركات المتعلقة بالنزاع قبل بدء عملية التفاعل داخل الاجتماع المشترك. وغالباً ما توفر هذه المقابلات الأولية للوسيط معلومات عن النزاع أكثر مما هو معروف لدى أي من الأطراف مما يمكّنه من التخطيط لكيفية قيام الفرقاء باطلاع بعضهم البعض حول القضايا والاهتمامات، داخل الجلسة المشتركة. كما تحدد هذه المقابلات الأولية، المعلومات التي ينبغي تبادلها من أجل توضيح المفاهيم الخاصة وملء الفراغات المعلوماتية ومساعدة الأطراف المتنازعة على الوصول إلى تسوية.

كذلك تعمل مقابلات جمع المعلومات على تعريف المشاركين بالوسيط. وتؤثر الألفة والمصداقية الشخصية والمؤسسية التي تبنى خلال المقابلة على كمية ونوعية المعلومات التي تجمع وعلى مدى تقبل المتنازعين لتدخلات الوسيط فيما بعد. والألفة غالباً ما تتطور في المقابلات التي تتم بين فرد وفرد بسهولة أكثر من تلك التي تتم في الجلسات المشتركة.

وأخيراً تعمل مقابلات جمع المعلومات على تبادل المعلومات حول عملية الوساطة بحيث يستطيع الوسيط استخدام مقابلة جمع المعلومات من أجل إيضاح العملية المقترحة بشكل أكثر تفصيلاً والتماس المقترحات الإجرائية والمادية من الذين تتم مقابلتهم. وقد يكون الحوار حول عمليات إدارة النزاعات، خطوة أولى نحو تحقيق اتفاق حول التعاون من أجل حل المشاكل.

كذلك يمكن أن يتم إجراء مقابلات جمع المعلومات مع بداية الاجتماعات المشتركة وفي حضور جميع الأطراف المشاركة. مثل هذه المقابلات تتيح المجال أمام الفرقاء بتثقيف بعضهم البعض وإيجاد فرصة للوسيط كي يراقب تفاعل المتنازعين مع بعضهم البعض والتحقق من صحة المعلومات المطروحة في اللقاءات المشتركة ومدى تطابقها مع ما جاء في المقابلات السابقة.

جامع المعلومات

غالباً ما يقوم الوسطاء بانتداب شخص من أجل جمع المعلومات الأولية التي تشكل أساس ملف كل قضية. ورغم الوقت الذي توفره هذه الطريقة بالنسبة للوسيط إلا أنها يمكن أن تعيق أي تطور لاحق للألفة والمصداقية بين الوسيط والمتنازعين، ولعل من الأفضل عادةً أن يتابع الوسيط بنفسه تجميع المعلومات الموجزة الأولية من خلال المقابلات من أجل بناء الألفة والمودة مع الفرقاء.

ويفضل الوسطاء أو مؤسساتهم في بعض النزاعات أن يجمعوا المعلومات وأن يقوموا بالوساطة ضمن فرق. وفي العادة تستخدم فرق محامين وأطباء نفسيين، سواء كانوا نساء أم رجالاً في قضايا الطلاق وحضانة الأطفال. أما في النزاعات البيئية ونزاعات السياسات العامة المعقدة، فإن الوساطات والمقابلات تجري ضمن فرق. إلا أنه ينبغي على مساعدي الوسطاء أن يكونوا دقيقين في جمع المعلومات وأن يعملوا معاً ما استطاعوا، من أجل تبادل المعلومات التي يحصلون عليها بشكل فردي ومن أجل التقليل من التقاطعات غير الضرورية في العمل.

وفي بعض النزاعات، يحتاج الأمر لتعيين وسطاء من نوع معين في النزاعات أو المقابلات للحصول على معلومات شاملة من الذين تُجرى معهم المقابلات. وقد تؤثر مسألة الجنس أو العمر أو العرق أو المكانة الاجتماعية أو المنصب أو وجود علاقة سابقة مع الشخص الذي تجرى معه المقابلة، على كمية المعلومات التي يمكن الحصول عليها. على سبيل المثال، قد تشعر المرأة الداخلة في نزاع ما براحة أكثر حين تروي قصة العنف الذي تتعرض له في منزلها، إذا كان الوسيط في تلك الحالة امرأة. وفي بعض النزاعات العرقية مثلاً، كان حضور وسيط من الأقلية العرقية عاملاً حاسماً في دفع الفرقاء نحو المشاركة.

وعلى العموم، كلما كان متلقي المقابلة قريباً من الوسيط أو من الشخص الذي يجري المقابلة، كانت التجارب مع مساعي الوساطة أكثر تأثيراً. ويمكن

للوسطاء أحياناً أن يديروا خطاباتهم وتصرفاتهم وكلماتهم بأنفسهم، وأن يستخدموا هذه الميزات في إغناء إيجابية العلاقة مع متلقي المقابلة.

استراتيجية جمع المعلومات

تعتبر الاستراتيجية، مقاربة واعية لمعالجة مشكلة معينة. وضمن هذا السياق تكمن المشكلة في كيفية الحصول من الفرقاء على ما يكفي من المعلومات حول النزاع بحيث يتمكن الوسيط من تطوير خطة تدخل لمساعدتهم. وتشمل هذه المعلومات تحديد الأطراف الرئيسة وتحديد استراتيجية للتعامل مع هذه الأطراف.

تحديد الأطراف

من السهل تحديد الفرقاء في العديد من النزاعات الشخصية والمؤسسية بحيث يستطيع الوسيط أن يحدد بسهولة من الذين سيقوم بمقابلتهم. ففي قضايا الطلاق، على سبيل المثال، يكون الزوج والزوجة وربما الأطفال أهدافاً للمقابلة. وكذلك الأمر مع قضايا دعاوي التأمين أو الدعاوي التجارية التي تشمل فريقين. ولكن الأمر ليس كذلك في قضايا النزاعات التي تحمل خلفيات ثقافية (بين الثقافات) حيث يكون أفراد العائلة الممتدة من أهل وأعمام وأخوال وعمّات وخالات وآخرين منخرطين في النزاع ويصبح من الواجب التعامل مع جميعهم من أجل حل النزاع.

أما في النزاعات التي تضم أطرافاً متعددة غير منظمة أو محددة بشكل واضح، فقد يضطر الوسيط إلى تحديد اللاعبين الرئيسيين في النزاع قبل أن يقوم بجمع المعلومات، ويستخدم الوسطاء في النزاعات العامة، وسائل شبيهة بتلك التي يستخدمها الباحثون في دراسة بنية القوى في المجتمع (آيكن وموط 1970). والوسائل التي سنأتي على شرحها، في التالي، تستخدم بشكل فردي أو مجتمعة

لمساعدة الوسطاء على تحديد الأشخاص الأساسيين أو الفئات والمنظمات الأساسية التي ينبغي إدخالها في مبادرة حل النزاع.

المقاربة التي تعتمد على المناصب أو موقع الشخص أو المؤسسة (جيننغز 1964، دانتونيو، لوميس، فورم وأريكسون 1961). هي توجه يحدد المؤسسات الرسمية الرئيسة المشاركة، ويستهدف الأشخاص الذين يتقلدون المراكز الحساسة أو مراكز السلطة فيها مثل المدير التنفيذي لشركة ما، أو أعضاء مجلس مقاطعة، أو رئيس منتخب لمؤسسة عامة. والفرضية التي تقف وراء هذه المقاربة هي أن هؤلاء الذين يتبوأون مراكز رسمية أو الذين يملكون السلطة والنفوذ في المؤسسات والمنظمات المشاركة في النزاع هم الذين يستطيعون اتخاذ القرارات حول كيفية معالجة النزاع وحلّه. وهذا الأمر قد يكون صحيحاً في العديد من الحالات، على الرغم من عدم قدرة أصحاب المناصب أحياناً على اتخاذ القرار حول قضية ما. إذ إن القيادات الرسمية للمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ليسوا بأكثر أهمية من شخص لا يحمل منصباً رسمياً ولكنه يستطيع حشد مجموعة من المؤيدين، ويستطيع أخذ قرارات عملية أو رفع دعوى قضائية.

والفرضية التي تقف وراء الطريقة الثانية المعروفة بالمقاربة القائمة على الصيت أو السمعة (والتون 1966، هنتر 1953) تقوم على أساس أن الأشخاص المعروفين بالقوة هم فعلاً أقوياء وذوو نفوذ. وقد يسأل الوسطاء بعض من يمكن أن يقدموا معلومات معتمدة: من هم الأشخاص الأساسيون الذين ينبغي أن تقابلهم بالنسبة لهذا النزاع؟ مثل هؤلاء الأشخاص المعتمدين هم غالباً من المراقبين المطّلعين على تفاصيل النزاع ولكنهم ليسوا مشاركين نشطاء أو فرقاء أساسيين. يقوم الوسيط بعد ذلك بالتحقق من الأسماء التي تم جمعها، وبعدها يمكنه أن يقرر بأن الأسماء التي تكرر ذكرها لابد وأن تكون أساسية في النزاع ولكن ضعف هذه الوسيلة يشبه ضعف الوسيلة التي تعتمد على المناصب، ويكمن هذا الضعف في أن القوة

المنظورة ليست بالضرورة هي القوة الحقيقية. ولا يمكن التحقق من هاتين الناحيتين إلا من خلال المقابلات.

الطريقة الثالثة هي المقابلة التي تعتمد على اتخاذ القرار (بولسبي 1960، داهل 1961). وفي سياق هذه الطريقة، يسعى الوسيط للتأكد من وجود طرف أو عدة أطراف داخل مؤسسة معينة، كان قد شارك في السابق باتخاذ قرارات حول قضايا مشابهة للقضية المطروحة، وكيف كان مستوى مشاركته أو مشاركتهم. والفرضية التي تقف وراء هذه الطريقة هي أن بعض الناس قد تتكرر مشاركتهم في قضايا متشابهة. وتعتمد هذه الطريقة على قدرة الوسيط في مراجعة القرارات السابقة وتحديد الأشخاص الذين شاركوا فيها. وتركز هذه الطريقة على الأشخاص المشاركين في النزاع وعلى الطرق التي استخدموها في السابق للتأثير على القرار ولتطوير العلاقات على مدى زمن النزاع. جميع هذه المقاربات تنطوي على نقاط قوة ونقاط ضعف، سواء في فرضياتها النظرية أم في تطبيقاتها، وغالباً ما يجد الوسطاء طريقة للجمع بين مختلف هذه المقاربات من أجل الوصول إلى أكثر المعلومات صحة من الأشخاص الذين يمكن مقابلتهم.

تسلسل المقابلات

بعد أن يحدد الوسطاء الأشخاص الذين ينوون مقابلتهم، يصبح لزاماً عليهم أن يضعوا حساباً لتسلسل المقابلات. وعادةً ما تُجرى المقابلة الأولى في النزاعات الشخصية وغيرها مع الفريق الذي يبادر إلى طلب الوساطة. وهؤلاء الفرقاء عادةً ما يكونون أكثر ميلاً للمشاركة في المعلومات من أولئك الذين يتجاوبون مع مبادرات أخرى.

ولأن مصادر المعلومات في حالات النزاعات، غالباً ما تأتي من أشخاص واقعين، تحت ضغط نفسي محتمل، ينبغي توخي الحذر في تحديد تسلسل المقابلات بحيث لا يتم استعداء أحد.

وفي النزاعات التي تشمل فرقاء متعددين، يضطر الوسيط إلى تطوير عملية أكثر تفصيلاً في تسلسل المقابلات وغالباً ما يقوم بالاتصال بطرف ثانوي أو بفرقاء أقل مشاركةً في النزاع قبل التحدث إلى الأطراف الرئيسة. وتساعد هذه الخطوة على تحديد المتنازعين وعلى إعطاء صورة أكثر دقة عن النزاع وممارسة أساليب أكثر دقة في طرح الأسئلة، وكذلك الحصول على معلومات قيّمة حول أفضل أساليب إجراء المقابلات قبل التحدث مع الفرقاء الرئيسين. وتعتبر الأطراف الثانوية موارد لا تُقدّر بثمن في النزاعات لأنها غالباً ما تحمل وجهة نظر موضوعية للنزاع وتمتلك القدرة على تعريف الشخص الذي يجري المقابلة على أطراف أخرى في النزاع. على سبيل المثال، في أي نزاع جامعي، يمكن لسكرتير القسم أن يكون على اطلاع وافر بتحركات الطلاب وأعضاء الهيئة الدراسية والمصالح والقضايا العامة التي تهمهم.

وعلى الوسيط أن يسأل الطرف الثانوي مراراً: من هو الشخص الذي يهمني أن أتحدث إليه؟ ومن هو الشخص الذي يجب أن أتحدث إليه أولاً؟ إن شمول الأشخاص الذين ستُجرى المقابلات معهم ضمن تسلسل، يوفّر للوسيط معلومات قيمة حول الأشخاص الأكثر أهمية في النزاع. وفي بعض الأحيان، قد يقوم هؤلاء الأشخاص بدعوة أصدقاء لهم وتقديمهم للمشاركة في إعطاء المعلومات.

وحالما يقدم هذا المصدر الثانوي، معلومات كافية للوسيط، يصبح لزاماً عليه تطوير تسلسل واستراتيجية لمقابلة الشخصيات المهمة. وفيما يلي الأسئلة التي توجه التسلسل:

- من هم الأشخاص الأكثر نفوذاً أو قوة في النزاع؟
- من هم الذين قد يشعرون بالإهانة إذا لم تتم مقابلتهم، أو إذا لم تتم مقابلتهم أولاً؟
- من الذي يجب مقابلته أولاً حتى يكون دافعاً لتحفيز آخرين على الاشتراك في المقابلات؟

- من هو الشخص الأكثر ميلاً للتحدث عن المشكلة؟

قبيل مقابلة الأشخاص الأساسيين، يمكن للوسيط أن يجري بحثاً حول الأدوار التي يجب أن يلعبها هؤلاء الأشخاص في النزاع، والمواقف التي قد يتخذونها في قضايا مماثلة، إضافة إلى نزعاتهم الشخصية والأشياء التي يحبونها أو يكرهونها. مثل هذه المعلومات قد توسّع احتمالات تجميع المعلومات خلال المقابلة.

توقيت مقابلات جمع المعلومات

يمكن إجراء مقابلات جمع المعلومات قبل موعد عقد الجلسات المشتركة أو خلالها. وفيما يلي الأسئلة التي يمكن للوسطاء أن يطرحوها على أنفسهم من أجل تحديد إذا كان هناك ضرورة لإجراء مقابلات جمع المعلومات قبل البدء بالوساطة.

- هل يحمل الأطراف ضغينة شديدة لبعضهم البعض؟ هل هناك احتمال أن تنقلب هذه الضغينة إلى عنف؟
- هل لدى الأطراف وجهات نظر متباينة حول قضايا النزاع؟
- هل يؤدي أسلوب الاتصال بين الأطراف في الجلسات المشتركة إلى كبح أي تبادل واضح للآراء حول قضايا النزاع؟
- هل هناك قضايا متعددة في النزاع؟
- هل القضايا شديدة التعقيد؟
- هل هناك احتمال بوجود حاجة إلى معلومات إضافية أو واقعية قبل عقد الجلسة المشتركة؟
- هل يبدو أحد الأطراف أضعف من الآخر؟
- هل يعبر أحد الأطراف عن خشيته من هيمنة الطرف الآخر؟
- هل يبدي أحد الأطراف غموضاً في موقفه من عملية الوساطة أو من دور الوسيط؟

الجواب بنعم على هذه الأسئلة يشير إلى أفضلية إجراء مقابلات لجمع المعلومات قبل الوساطة لكون الأمر أكثر ملاءمة.

إذا قرر الوسيط أن يعقد اجتماعاً للفرقاء قبل البدء بالوساطة، فإن عليه أن يشرح الهدف من المقابلة بدقة لجميع الأطراف، إضافة إلى مدتها والمواضيع التي ستغطيها وحدود سرية المعلومات التي سيتم الكشف عنها خلال جلسات الوساطة. ويتمسك معظم الوسطاء بمبدأ الحفاظ على سرية المعلومات خلال تبادل المعلومات في الاجتماعات المشتركة التي تعقد قبل الوساطة وخلال الجلسات الفردية التي تعقد مع الأطراف على حدة، بحيث لا يتم الكشف عنها إلا برضى الأطراف المتنازعة. إلا أن بعض الوسطاء الآخرين يشذون عن هذه القاعدة خاصة في الأمور التي تتضمن مسلكيات إجرامية، أو الإساءة إلى الأطفال أو وجود خطر وقوع أذىً جسدي.

بعض الوسطاء يميلون إلى إجراء جميع مقابلاتهم الأولية خلال الجلسات المشتركة ومع جميع الحاضرين من الأطراف المتنازعة. مثل هذا الاختيار قد يقوم على أسس استراتيجية، أو لدواعي الراحة وضيق الوقت أو بسبب التعقيد أو القيود المفروضة على السرية أو بسبب الرغبة في تجنب أي شكوك بالانحياز إلى طرف ما من قِبَل الأطراف الأخرى. كما أن مسرح جمع المعلومات قد يكون محدوداً أيضاً من قبل أماني المتنازعين أنفسهم. فقد لا يرغب أحدهم بأي لقاء مع الوسيط على حدة بسبب عدم الثقة به أو بسبب عوامل سياسية مثل القوانين المفروضة على الاجتماعات المفتوحة. وسوف نتناول الحديث بشكل أوسع في الفصل الثامن حول إجراء مقابلات جمع المعلومات عند الشروع في الجلسة المشتركة.

تطوير الألفة والمصداقية

قد تكون الدقائق الخمس أو العشر الأولى من أي مقابلة تُجرى لجمع المعلومات، هي الدقائق الأكثر أهمية في بناء الألفة والمصداقية. وقد أطلق على

هذه الدقائق «المرحلة الاجتماعية من المقابلة» (مركز الأبحاث والمسوحات 1969) ومن الواضح أن السياق الثقافي للنزاع، إضافةً إلى علاقة الوسيط مع الأطراف سوف تؤثر كثيراً في طول مدة العملية وفي محتوياتها. وفي مثل هذه الفترة الوجيزة من المحادثات غير الرسمية، ينبغي على الوسيط أن يحاول تقديم نفسه كشخص منفتح، دافئ ذكي ومهتم. كما ينبغي عليه أن يعطي بعض وقته لإجراء محادثات غير رسمية حول مواضيع منسجمة وذات اهتمام مشترك كوسيلة لبناء علاقة إيجابية مع المتنازعين. مثل هذه المحادثات لا يجب أن تشمل مواضيع من شأنها أن تبعد المسافة أو تخلق تنافراً بين الوسيط والمتنازعين.

وحالما تنتهي مرحلة تطوير الألفة، يبدأ الوسيط بعملية بناء المصداقية التي ورد ذكرها في الفصل الثالث. والمصداقية يبنيها الوسيط منذ اللحظة الأولى التي يجري فيها مكالمته الهاتفية الأولى، ولكن المقابلة التي تتم وجهاً لوجه تعتبر فرصة إضافية لبناء المصداقية. وغالباً ما يقرر الوسيط مسبقاً وقبل اللجوء إلى الأسئلة ما يجب أن يبينه عن نفسه وعن عملية الوساطة وعن علاقته مع كافة الأطراف، وعن عملية الوساطة نفسها. فقد يحتاج المتنازعون للمزيد من الاطلاع حول العملية وحول الوسيط الذي سوف يعملون معه قبل الدخول في مسألة إعطاء الثقة.

كذلك يتوجب على الوسيط أن يدفع أطراف النزاع نحو التجاوب. وهذا الأمر يعتمد في صعوبته أو سهولته على موقف المتنازعين بالنسبة للقضية المتنازع عليها وبالنسبة لإجراءات الوساطة والوسيط نفسه. وغالباً ما يتم تسهيل عملية التجاوب من خلال بناء الألفة واستكشاف الأمور المشتركة بين الوسيط وبين المتنازعين. على سبيل المثال: خلال عملية تجميع معلومات حول قضية بيئية متعلقة بتصريف أحماض من منجم فحم قديم في ريف ولاية بنسلفانيا، أجريت مقابلة مع عامل مناجم كبير في السن كان عضواً في هيئة المياه التابعة للمقاطعة. وسألته حول تاريخ عائلته في المنطقة ومنحته الكثير من الوقت لكي يتحدث عن

عائلته. ولكنني لم أفعل ذلك لكي أعرف شيئاً عن خلفيته وماضيه فحسب، بل لكي أمرر له في الحديث أن أجدادي استوطنوا في هذه المنطقة بحيث يشعر أن هناك شيئاً مشتركاً بيني وبينه.

وفيما يلي بعض الاستراتيجيات المحفزة التي يمكن للوسيط استخدامها للحصول على المعلومات:

- شرح أهمية المعلومات وقيمتها بالنسبة لعملية الوساطة بحيث يشعر الفريق المتنازع أنه يستطيع أن يقدم إسهاماً حقيقياً باتجاه التغيير الإيجابي.
- التشديد على ضرورة الاستماع لجميع الآراء، خاصة آراء الذين تُجرى معهم المقابلات.
- شرح فوائد المشاركة.
- الإجابة على الأسئلة التي من شأنها تخفيف المقاومة للمشاركة.
- إظهار اهتمام شخصي وإيجابي في آراء المتنازعين وهمومهم ومشاكلهم.

مقاربة إجراء المقابلات

يؤثر أسلوب المقابلة على نوعية وشكل وتفاصيل المعلومات التي يتم جمعها. كما يؤثر أيضاً على الطرف المسيطر على العملية وعلى محتوى الجهد المبذول لجمع المعلومات إضافة إلى الطرف الذي تُجرى معه المقابلة وعلى الوسيط نفسه.

المقابلات التركيزية مقابل المقابلات غير التركيزية

في بعض المقابلات التي تُجرى لجمع المعلومات، يقوم الوسيط بتحديد المجالات الخاصة التي يرغب في جمع المعلومات عنها عبر تحليل من مصدر ثانوي سابق. وفي بعض الحالات الأخرى، يهتم الوسطاء بإجراء مقابلات تفسيرية

عامة يمكن أن تتحول لتصبح أكثر تركيزاً بعد أن يقوم الطرف المتنازع بالمشاركة في إبداء رأيه في النزاع.

وهناك فوائد للمقابلات التي تتم بتركيز محدد، هي:

- القدرة على التركيز على القضايا التي تبدو ذات أهمية للوسيط.
- سهولة استبعاد المعلومات التي ليس لها ارتباط بالقضية.
- القدرة على تحصيل أكثر المعلومات فائدة بأقصر وقت ممكن.

أما نواقصها الرئيسة فهي:

- قد يؤثر الوسيط في حياد المعلومات التي يتلقاها من خلال تشجيع الطرف المتنازع على إعطاء أجوبة يعتقد بأنها ترضي الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة.
- قد يفقد الوسيط معلومات قيمة، كان يمكن أن يكشفها المشارك لو كانت الأسئلة أكثر شمولية.
- قد يصبح مفهوم الوسيط للنزاع، بدلاً من مفهوم المشارك هو الإطار المهيمن على تعريف تحديد النزاع.

ينبغي على الوسيط أن يقرر بعناية وحذر ما الذي يحتاج لمعرفته ومن ثم يصمم المقابلة بالشكل الذي يحقق له هذا الهدف.

المقابلات المركّبة مقابل المقابلات غير المركبة

يستخدم الوسطاء عادةً نوعين من أشكال المقابلات لجمع المعلومات من الأطراف المتنازعة أو الأطراف التي تمتلك معلومات ذات علاقة بالقضية. وهذان الشكلان هما المقابلات المركبة وغير المركبة.

يتم تصميم المقابلات المركبة لجمع المعلومات المتشابهة من كل من المتنازعين بحيث يسهل مقارنة الإجابات وتعدادها. ويتطلب هذا النوع من التصاميم لائحة بأسئلة ذات مقياس معروف أو تصنيف المعلومات.

أما المقابلات غير المركبة فتستخدم لجمع المعلومات التفسيرية، إذا لم تكن المعلومات المتشابهة مطلوبة من كل من المتنازعين وإذا كانت هناك معارضة ضد المقابلة الموضوعة من الشخص الذي يجريها، وكذلك إذا لم يكن الوسيط قد تمكن من تجميع ما يكفي من المعلومات لتضييق مجال التركيز على أسئلة معينة أو تصنيفات محددة.

والمقابلات المركبة تشبه المحادثات الاعتيادية ما عدا أنها أكثر تركيزاً وأقل تبادلاً إذ يمتلك كل من الوسيط والطرف المتنازع فيها حرية أكبر في التأثير على اتجاه تبادل المعلومات.

ولدى اختيار الشكل الأنسب للمقابلة، يفكر الوسيط بالشكل الذي يطلق المعلومات المطلوبة، ويدفع الشخص الذي يجيب على الأسئلة للمشاركة في المعلومات ويخلق الألفة الضرورية للتدخل أو لأي عملية لاحقة لجمع للمعلومات.

شكل المقابلة

ينبغي على الوسطاء تصميم شكل المقابلات الفردية والمشتركة لجمع المعلومات. ورغم اختلاف الشكلين لهذين النوعين من التدخلات إلا أن العديد من الأسئلة الاستراتيجية تتشابه، كما يتوجب معالجة الاعتبارات التالية:

- من الذي سيتكلم أولاً في الجلسات المشتركة، سواء كافتتاحية أو كعرض للقصة؟
- ما هو الشكل الذي سيستخدم لتبادل المعلومات؟

- ما هي حدود المدة التي ستمنح لكل متكلم؟
- كيف يمكن للوساطة الوصول إلى اتفاق حول إجراءات عملية جمع المعلومات؟
- إلى أي مدى سيتم تقبّل التعبيرات النفسية والعاطفية؟
- كيف ستتم إدارة الخلافات والانحرافات في المعلومات؟
- في الجلسات المشتركة: كيف سيتمكن الوسيط من منع الإجهاد النفسي أو الملل لدى الأطراف التي لم تتكلم.
- كيف ستتم إدارة المقاطعات للحديث.

ورغم عدم وجود مساحة كافية للإجابة على جميع هذه الأسئلة، إلا أننا استطعنا تناول معظم الأمور الجوهرية هنا.

من سيتكلم أولاً؟ : هذا السؤال ينطبق على اللقاءات المشتركة لجمع المعلومات ويستخدم الوسطاء عدة مقاييس لتحديد من سيقدم عرضه أولاً:

- من الذي بدأ النزاع أو الخلاف؟
- من الذي دعا إلى الوساطة؟
- من الذي يرغب في تغيير الوضع الراهن؟
- من الذي لا يتمتع بالقدرة النفسية لانتظار أن يشرح قضيته؟
- من هو الطرف الأضعف؟

تسمح الممارسة العامة عادة للداعي إلى الوساطة بأن يتحدث أولاً، لأنه هو الذي قام باستدعاء الوسيط (شتولبرغ 1981أ) وغالباً ما يكون أول المتحدثين هو الشخص الذي يرغب بتغيير الوضع الراهن. على سبيل المثال، غالباً ما يقوم الاتحاد العمالي في المفاوضات العمالية بالبدء بتقديم الاقتراحات من أجل تغيير العقد الحالي أو وضع عقد جديد. وقد يقع استثناء لهذه الممارسة

عندما يكون أحد الأطراف منخرطاً عاطفياً في النزاع بحيث لا يعود بإمكانه انتظار الطرف الآخر لعرض وجهة نظره أو عندما يكون أحد الأطراف أضعف من الآخرين ويستطيع تحقيق قوة نفسية داخلية إذا سمح له بالكلام أولاً أو إذا كان الأمر باتفاق مشترك بين المتنازعين.

ما هو الشكل الذي يناسب عملية تبادل المعلومات وتجميعها؟

لا يوجد في الواقع شكل واحد يمكن للوسطاء استخدامه بانتظام. ولكن أحد الإجراءات الشائعة هي السماح لكل طرف بالتحدث لمدة محددة من الزمن من أجل عرض قضيته على الوسيط وعلى الطرف الآخر، ولا يسمح بالمقاطعة إلا في حال طلب الوسيط للتوضيحات أو للمزيد من المعلومات. أما في الاجتماعات المشتركة فقد يسمح للأطراف الأخرى بطرح الأسئلة، أو يتم تشجيعها على ذلك من أجل الحصول على توضيحات في نهاية المقابلة.

من الإجراءات الأخرى التي تستخدم في النزاعات بين الجماعات هي قيام الطرف المتنازع الذي يملك ثقة جميع الأطراف بتحديد نقاط الخلاف الأساسية في النزاع، إضافةً إلى معلومات عن تاريخ النزاع بينما تقوم الأطراف الأخرى بإبداء أي اعتراضات أو إظهار نقاط الخلاف لطروحاته. وفيما بعد يتم وضع هذه النقاط في جدول أعمال لمناقشة بنوده.

ويوجد إجراء ثالث يقوم به الوسيط هو إدارة اجتماع مشترك مع أطراف متعددة أو فريق بحيث يتم أخذ وجهة نظر جماعية حول المشكلة. وعلى الرغم من كون هذه الطريقة فعالة في أخذ المعلومات من عدد من الناس في وقت واحد، إلا أنها يمكن أن تؤدي إلى التأثير على الآراء المستقلة والمتنوعة والحكيمة للأفراد وقد تتسبب باستعدائها. لذلك يتوجب عند أخذ المعلومات بشكل جماعي أن يتم التحقق من دقة المعلومات المأخوذة من خلال إعطاء المشاركين

الفرصة للاتصال بالوسيط والكشف عن أية آراء خاصة لم تظهر فيها. (غالباً ما كنت أعطي المشاركين بطاقة التعريف الخاصة بي وأشجعهم على الاتصال بي إذا كانت لديهم أية أفكار حول المواضيع التي تمت مناقشتها).

كيف تتم إدارة حالات الغضب ومقاطعة المتحدثين والخلافات حول المعلومات، في الجلسة المشتركة؟ تشهد الأطراف المتنازعة خلال الوقت المخصص لتبادل المعلومات مشاعر واضحة للعيان بسبب وقوع عملية تجميع المعلومات عادةً قبل الجلسات المشتركة، أو في بداية المفاوضات أو بعد أن يكون الوسيط قد دخل طريقاً مغلقاً في النزاع. وعادةً ما يتقبل الوسطاء أية تعبيرات عن المشاعر خلال المقابلات الفردية أكثر مما يتقبلونها خلال الجلسات الجماعية المشتركة وسوف نتولى هذا الموضوع بتفصيل أكثر في الفصل السابع.

أسئلة المقابلات وعملية الاستماع

تحتاج المقابلات الفعالة إلى أسئلة جيدة وإصغاء جيد من طرف الوسيط. ويعتمد التوازن بين مهارات الاتصال على هدف وبنية المقابلة. وتوجد في كل من المقابلات المركبة وغير المركبة درجة عالية من التنوع من ناحية كيفية طرح الأسئلة ودرجة التوجيه لدى الوسيط (انظر الجدول 5.1) والأسئلة عادةً ما تكون نوعين: أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة (ستيوارت وكاش 1974).

الأسئلة المغلقة

الأسئلة المغلقة التي تستدعي الإجابة بنعم أو لا أو بتصريح مقتضب حول حقيقة ما، تعطي الفرصة للوسيط لكي يضيّق تركيزه بهدف الحصول على معلومات مثبتة حول جانب معين من النزاع. وأكثر الأسئلة المغلقة استخداماً هو السؤال التوجيهي في البداية مثل: ألم تر كيف قام الناس بتحريك الشاحنة إلى الموقع عصر يوم 27 أغسطس/آب؟ غالباً ما يتجنب الوسطاء استخدام

الأسئلة المتعلقة في بدايات المقابلة لأنها قد توجد حالة من الاستعداء للوسيط من قِبَل الشخص الذي تُجرى معه المقابلة، بحيث يأخذ في التقليل من كمية ونوعية المعلومات التي يقدمها (رسيتشارد سون ودورنوند وكلاين 1965).

جدول 5.1

الأسئلة ونوعية الاستجابات

نوع الاستجابة	التعريف	المثال
أسئلة تفصيلية	طلب المزيد من المعلومات المتعلقة ببعض المواضيع التي طرحها المتجاوب	ج. نحن مهتمون بحضانة مشتركة ولكننا نجهل مقتضيات العملية. س. هل تستطيع قول المزيد عمّا يقلقك؟
الاستماع النشط	تصريح دقيق لما ذكره المتجاوب. إعادة التصريح تركز على المحتوى العاطفي للرسالة وهو يعتبر إجابة أكثر من سؤال.	ج. أنا مستاء جداً من حالة الشارع وما فعلوا به. ج. أنت غاضب جداً لأنهم قاموا بتخريب ممتلكاتك.
أسئلة مباشرة للتوضيح	طلب مباشر للمعلومات لتوضيح معلومة غامضة أو غير واضحة.	ج. لا نرغب برؤية المنازل المتعددة العائلات في حيّنا لأننا نريد الحفاظ على نمط العائلة الواحدة في المنزل الواحد. س. هل فكرة السكن المتعدد العائلات تزعجك أو أن وجود العديد من الناس في هذه الوحدات السكنية هو أمر مقلق ومزعج لك.
أسئلة الاستدلال التوضيحية	توضيح معلومات مذكورة ضمنياً في الإجابات السابقة.	ج. تم عقد الاجتماع في المبنى الفدرالي. س. هل عقد في مكتب فرانك وليامز؟
لأسئلة التلخيصية	سؤال يلخص المعلومات التي تم الإدلاء بها سابقاً ويطلب من المستجيب فحص الفكرة.	ج. لقد قمنا بشراء المبنى كمشروع تعاوني وقمنا بكتابة اتفاق ينص على مشاركة متساوية في الثمن. ونتيجة لذلك فإن رفضهم الدفع هو خرق للاتفاق. س. هل قمت بشراء المبنى ووقعت اتفاق تمويل ثم رفض الشركاء اتباع الفكرة؟

نوع الاستجابة	التعريف	المثال
المواجهة	تشير المسألة إلى وجود نقص في المعلومات التي قدمها المتجاوب. يجب التعامل مع هذا الأمر بحذر لأن الشخص الذي تُجرى معه المقابلة يمكن أن يقاومه.	ج. أريد من سميث أن يدفع تكلفة تغيير الزجاج الأمامي والمتاعب التي سببها لي، وهذا المبلغ هو 250 دولاراً. س. تقول إنك تريد منه أن يدفع 250 دولاراً لتعويض الضرر رغم أنك قلت في البداية أن أخاك قد ركب الزجاج بتكلفة 100 دولاراً ما هو بالضبط الوقت والجهد والنفقات التي بُذلت لهذه العملية؟
أسئلة مكررة	إعادة التصريح حول مشكلة سابقة.	س. كم ستكلف عملية تخفيف الإضرار من أجل إعادة الأرض إلى وضعها السابق؟ ج. أنا غير متأكد من سعر المياه والبذور ...الخ. س. كم هي تكلفة عملية تلطيف الضرر لإرجاع الأرض إلى وضعها السابق؟

الأسئلة المفتوحة

يسعى الوسيط إلى جمع ما يستطيع من المعلومات حول النزاع كما يسعى إلى تحديد منظورات المتنازعين حول المشاكل التي ينبغي معالجتها. ومثل هذه المعلومات يصعب الحصول عليها غالباً بسبب انعدام الثقة والحرص من قِبَل المنخرطين في النزاع أو بسبب عدم تعريف الوضع من قِبَل المتنازعين بما يتماشى مع تعريف الوسيط.. ويستخدم الوسطاء الأسئلة المفتوحة للتغلب على هذه القيود إذ أن مثل هذه الأسئلة تسمح للشخص الذي تجرى معه المقابلة بالمشاركة في أكثر كمية من المعلومات التي يرغب في إعطائها دون أن يشعر بأي ضغط. إضافةً لذلك، تتيح هذه الأسئلة لمثل هذا الشخص بالمشاركة في منظوره للحقيقة

دون أن يكون معرضاً لأي تحليل أو إطار خارجي حيث الأسئلة بعيدة عن التحقيقات والأجوبة بعيدة عن أية أجوبة ضمنية أو وصفية.

في المقابلات المبنية على الأسئلة المفتوحة، يتوجب على الوسطاء عدم الولوج في مناقشة بنيوية شديدة لكي يبقى المجال متاحاً أمام الشخص الذي تجري معه المقابلة للاستطراد في الحديث. كما ينبغي على الوسيط أن يتفرغ للإصغاء بعد طرح الأسئلة المفتوحة. كما أن الاستماع النشط من قبله (انظر الجدول 5.1) مضافاً إليه بعض إيماءات الرضا والتغذية الراجعة الإيجابية، يمكن أن يكون وسيلة مفيدة لتوضيح الأمور (غوردون 1978).

وفيما يلي عينات من بعض الأسئلة المفتوحة:

- ما هي خلفية هذا الوضع؟ (يفضل استخدام كلمة «وضع» بدلاً من «نزاع» بسبب المدلولات السلبية للمصطلح الأخير.
- ما هي القضايا (أو المشاكل) التي تهمك؟
- ما هي القرارات التي ينبغي اتخاذها؟
- من هم (الأفراد، المؤسسات، الجماعات) الذين ينبغي إشراكهم للوصول إلى قرار حكيم وقابل للتطبيق؟ ما هي وجهة نظر كل طرف حول المشكلة؟
- ما هي المصالح والاهتمامات المشتركة الموجودة بينك وبين الطرف الآخر في هذه المشكلة؟
- ما هي الإجراءات التي باعتقادك يتوجب اتخاذها لتجنب هذا الموضوع أو للوصول إلى حل له؟ ضمن أية ظروف، ترغب أنت بالعمل مع الأشخاص الآخرين لحل المشكلة.

لاحظوا هنا أن العديد من الأسئلة المفتوحة تبدا بسؤال حول «ماذا» و«كيف» بدلاً من «لماذا» لأن السؤال الذي يبدأ بلماذا يمكن أن يترك شعوراً

لدى الشخص الذي يطرح عليه السؤال بأن عليه تبرير أفكاره وقد يضعه هذا السؤال في موقف دفاعي (ريتشارد سون ومارغيلوس 1984).

الفشل في الإجابة عن الأسئلة

أحياناً، يفشل الشخص الذي تجرى معه المقابلة في الإجابة على سؤال للوسيط. والأسباب وراء هذا الفشل متعددة منها:

- عدم فهم السؤال.
- السؤال مطروح بطريقة معقدة.
- تعدد الأسئلة المطروحة ضمن جملة واحدة.
- التعقيد الزائد للمشكلة.
- التردد في كشف معلومات شخصية أو ذات أهمية.
- تأثير العواطف الحادة على قدرة التفكير.
- انعدام الثقة بين الطرف المتنازع والوسيط.

من خلال التحليل الدقيق لأجوبة الأسئلة السابقة، ومن خلال مراقبة التصرفات غير الشفهية أو طرح أسئلة مختلفة، يستطيع الوسيط أن يحدد لماذا لم يجب الشخص الذي تمت مقابلته على أسئلة محددة.

غالباً ما يتلقى الوسيط خلال المقابلات معلومات أكثر من أن يستطيع تذكرها لذلك ومن أجل عدم إضاعة أية معلومات مهمة، يقوم الوسيط عادةً وقبل انعقاد الجلسة باتخاذ قرار حول أي من الطرق سيستخدم في تدوين المعلومات والطريقتان الأساسيتان المستخدمتان لتدوين المعلومات هما: (1) كتابة المذكرات؛ و(2) التسجيلات الصوتية أو تسجيلات الفيديو. وكل من هاتين الطريقتين لها فوائدها ومساوئها.

تتطلب كتابة الملاحظات قدرة سريعة على التدوين بحيث يمكن فيما بعد معرفة محتواها وتحليل المشاعر الموجودة فيها. وينبغي أن يكون التدوين دقيقاً بما

يكفي بحيث لا تُفقد أية معلومة، ودقيقاً بما يكفي حتى لا تنحرف المذكرات المكتوبة عن موضوع المقابلة. وفيما يلي بعض الإرشادات للوسطاء الذين يتبّعون هذه الطريقة:

- استأذن من المتنازعين لدى تدوينك للمعلومات.
- أوضح للمتنازعين كيف سيتم استخدام هذه المذكرات، وهل ستكون سرية أم مكشوفة للعلن.
- إذا كانت المقابلة تحتوي على تسلسل مخطط لفئات المعلومات، قم بتحديد صفحة لكل فئة.
- خذ المعلومات بطريقة موجزة ومختصرة.
- حافظ على الاتصال البصري بينك وبين الشخص الذي تقابله، ما استطعت خلال المقابلة إذا كانت هذه الطريقة تتماشى مع ثقافته ولا تركز فقط على كتابة الملاحظات.
- دوّن ملاحظاتك بانتظام عبر المقابلة. لا تكتب بطريقة تختلف عن السابق حين يتعلق الأمر بنقطة مهمة أو معقدة لأن هذا يمنع وقوع أي تحيز في الحديث أو أي اهتمام خاص من قِبَل الشخص الذي تُجرى مقابلته لنقاط محددة أو أسئلة معينة.
- قم بقراءة الملاحظات أمام الشخص الذي تقابله من أجل تحقيق مزيد من الدقة.
- إذا كان الأمر مناسباً، استخدم فريقاً مؤلفاً من شخص يجري المقابلة وشخص يسجل الملاحظات ويمكن عكس هذه الأدوار خلال المقابلة.

إن تسجيل الصوت أو الصورة خلال المقابلات يشكل طريقة أخرى للحصول على تسجيلات كاملة للمقابلة، ولكن التسجيل الصوتي يبقى أكثر الطرق دقة في جميع المعلومات وتخزينها، ولكنه يستهلك وقتاً طويلاً في الاستماع وتدوين المعلومات مما يثبط عزيمة الذين يجرون المقابلات.

وإذا كان لابد من تسجيل المقابلات على شريط صوتي فإن على الوسطاء أن يستأذنوا المتنازعين وأن يشرحوا لهم كيف سيتم استخدام هذا الشريط ومن سيطّلع عليه. وقد يحصل الوسطاء على تعاون أفضل من قِبَل المتنازعين إذا قاموا بإقفال التسجيل لدى أي شعور بعدم الراحة عند الطرف الذي تُجرى معه المقابلة حول موضوع معين.

تحليل النزاع

تحليل النزاع يشمل عملية تفكيك وتفسير المعلومات التي تم تجميعها من قِبَل الوسيط عبر المقابلات، أو عبر المراقبة المباشرة أو فحص المصادر الثانوية. ويتولى الوسيط خلال تلك المرحلة مهمة أساسية هي دمج وفهم عناصر النزاع مثل الأشخاص، التحركات، القضايا والمصالح.

والنشاطات المتعلقة بتحليل النزاعات، غالباً ما تكون صعبة التحديد كعامل منفصل للوساطة؛ لأن العديد من الوسطاء الذين يعملون لوحدهم لا يقومون بأية مهمات منظورة أو خارجية تشير إلى قيامهم بتحليل النزاع، بل إن كل ما يظهرونه هو التحرك من جمع المعلومات إلى تقديم الاقتراحات للمباشرة بإجراءات وساطة مقبولة. ولكن عندما تقوم مجموعة منهم بالعمل كفريق في تحليل النزاعات فإن النشاطات تبرز بشكل أكثر.

تبليغ المعلومات بين الوسطاء المشاركين

تبليغ المعلومات يعني تبادل المعلومات التي جُمعت من المقابلات بين الوسطاء أو بين الأشخاص، الذين أجروا المقابلات في حال كان هناك أكثر من شخص يجمع المعلومات. وتستخدم وسائل عدة لتسهيل تبليغ المعلومات، وأبسط هذه الوسائل هي عقد اجتماع دوري للفريق العامل في الموضوع، يعرض فيه الوسطاء، شفهياً وبإيجاز، المعلومات التي جمعوها، وخلال هذا

الاجتماع، ينبغي إعطاء وقت لطرح الأسئلة من قِبَل أعضاء الفريق، ولتقديم الاقتراحات حول تحسين إجراءات المقابلات وأشكالها. ولكن هذه الاجتماعات الرسمية، قد تستغرق الكثير من الوقت في حال كان هناك عدد كبير من الذين يجرون المقابلات، فيما تحتاج مسألة حل النزاع في المقابل تدخلاً سريعاً.

يمكن توزيع المعلومات أيضاً من خلال نشرة مكتوبة أو تسجيلات مدونة أو تقارير حول انطباعات مُجري المقابلات. وغالباً ما يجد الوسطاء بأن كتابة ملاحظاتهم خلال انتقالهم بين المقابلات هي طريقة فعالة في تفسير المعلومات ومشاركتها مع الآخرين. وتشجع هذه الطريقة على تحليل وتلخيص النقاط المهمة بحيث يمكن إدارة المعلومات بشكل أفضل.

دمج المعلومات وتوحيدها

في النزاعات المعقدة، يتولد كمٌّ هائل من المعلومات، لذلك ينبغي استخدام وسائل ووضع أنظمة لتدوين هذه المعلومات والتأكد من صحتها. وتوجد لهذا الأمر وسائل مختلفة يلجأ إليها الوسطاء لدمج معلوماتهم.

المعلومات حول الأشخاص والناس

إحدى طرق تنظيم المعلومات حول الناس المنخرطين في النزاع هي وضع لائحة بالمشاركين تظهر أسماء الأشخاص الذين تمت مقابلتهم والمؤسسات المرتبطة بهم وكذلك أسماء الأشخاص الذين يُحتمل أن تُجرى معهم مقابلات والمؤسسات المرتبطة بهم أيضاً. مثل هذه اللائحة يمكن أن تساعد الوسيط على متابعة المعلومات حول من تمت مقابلتهم ومتى تمت ومن منهم لم تتم مقابلته بعد. كذلك تسمح للوسطاء معرفة متى يجب مقابلة الأفراد الذين يمثلون فئة معينة من المتنازعين، مثل فرد في عائلة أو ممثل شركة أو أعضاء مجلس مدني أو محام أو مشرّع فيدرالي، من أجل إيجاد توازن في الآراء حول موضوع ما ومن

أجل ضمان عرض جميع وجهات النظر. ومن بين العناصر المساعدة التي يمكن شمولها في لائحة المشاركين، هي اسم المجموعة المدافعة عن المصالح والتي ينتمي إليها الشخص، ومدى تأثيره أو تأثيرها على مسار النزاع ونتائجه (جدول 5.2).

جدول 5.2

مجموعة المصالح للائحة الأفراد المشاركين

	المجموعات الصناعية		المجموعات الحكومية		مجموعات المصالح العامة	
	الشخص	تاريخ المقابلة	الشخص	تاريخ المقابلة	الشخص	تاريخ المقابلة
الأفـــــراد	1.					
والجماعـــات	2.					
الرئيســة (ذات	3.					
التأثير العالي)	4.					
الأفـــــراد	1.					
والجماعـــات	2.					
الـــثانوية (ذات	3.					
التأثير المعتدل)	4.					
الجهـات المهـتمة	1.					
بالنـــزاع ذات	2.					
الـتأثير الضعيف	3.					
أو المعدوم	4.					

معلومات حول العلاقات والتحركات

والفئة الثانية من المعلومات التي يجب دمجها هي تلك المرتبطة بعلاقات أطراف النزاع. فمن أجل فهم النزاع، ينبغي على الوسيط الحصول على نبذة تاريخية للأحداث وللاتجاهات التي أدّت إلى قيام النزاع الحالي. وهنا توجد وسيلتان تستخدمان في أغلب الأحيان من أجل وصف تطور علاقات النزاع.

وهاتان الوسيلتان هما الجداول الزمنية للأحداث والسيناريوهات المدروسة للنزاع (كوفر، ديكون، إيسير ومور 1977).

والجدول الزمني هو عبارة عن لائحة يسجل فيها الوسيط الأحداث المهمة التي أثرت على مسيرة النزاع (انظر الشكل 5.1). وتشمل: إدخالات الجدول الزمني، الاتصالات المحددة، فشل الاتصالات، المقالات، الإصدارات الصحفية، الاجتماعات العامة، الانتخابات، التحركات المباشرة، والشروع في اللجوء إلى القضاء. إضافةً إلى ذلك كله فهي قد تشمل أيضاً أحداثاً أكبر مثل التغييرات التي تحدث في الوعي العام حول القضية، والاتجاهات الاقتصادية، والتغييرات الأساسية في السياسة الحكومية أو الأحداث العالمية التي تؤثر في تحركات النزاع. وقد تدخل الجداول الزمنية إلى المستقبل لتحدد معلومات أو تحركات جوهرية يمكن أن تؤثر على تطور النزاع.

بعض الوسطاء يدوّنون حالات تاريخية نزاعية مختصرة لمساعدتهم على تحديد وتنظيم التسلسل التاريخي للأحداث، بحيث يمكن استخدام هذه الحالات الدراسية أو السيناريوهات في تقديم وجهة نظر للأطراف المتنازعة حول كيفية تطور النزاع بحيث يمكن الخروج بتفهم مشترك من جميع الأطراف لخلفية هذا النزاع.

معلومات حول قضايا أساسية

وترتبط الفئة الأخيرة من المعلومات التي ينبغي تنظيمها ودمجها بمادة النزاع نفسه مثل: القضايا، المصالح، المواقف وخيارات التسوية المحتملة.

إحدى الأدوات التي يستخدمها الوسطاء من أجل تنظيم وتحليل المصالح المتنازعة هي لائحة بالقضايا، والمواقف والمصالح والخيارات. وهذه اللائحة تستخدم لتخطيط قضايا ومواقف المتنازعين بطريقة منظمة، ومن ثم تحديد المصالح التي تقف وراء هذه المواقف. كذلك تحدد اللائحة خيارات التسوية

المحتملة. ويستطيع الوسيط من خلال تحديد المصالح أن يساعد الأطراف المتنازعة على إطلاق سلسلة من الحلول التي يمكن أن تلقى قبولاً متبادلاً.

التحقق من المعلومات

يمكن لعملية جمع المعلومات، وخاصة إذا أجريت في لقاءات منفصلة أن تولد معلومات متناقضة. فقد تكون المعلومات قد سُمعت أو سجلت بالخطأ من قِبَل الوسيط، أو أن الشخص الذي أجريت معه المقابلة قد تعمد أو لم يتعمد إعطاء معلومات مغلوطة.

كذلك يحمل المتنازعون وجهات نظر وتعريفات مختلفة للمشكلة، وعلى الوسيط أن يحاول تفهم وتصحيح أي مغالطات في المعلومات إذا أراد أن يتم التدخل بطريقة ناجحة.

الخطوة الأولى في التحقق من المعلومات المغلوطة تكمن في تحديد إذا كان الخطأ الوارد ناجماً عن مشكلة في عملية طرح السؤال أو في عملية التدوين. وقد يتطلب هذا الأمر مراجعة الملاحظات الأصلية ومقارنة ردود الأشخاص الذين تمت معهم المقابلات، والعودة إلى المصادر الثانوية أو المبادرة بمتابعة المقابلات أو الأسئلة.

أحياناً، يقوم الوسطاء بإعادة الاتصال بأحد المتنازعين لتوضيح نقطة ما. ويتم هذا عادةً بطريقة متواضعة لا تلقي اللوم ولا تصدر الأحكام على أي من المتنازعين. كأن يقول على سبيل المثال: لست أفهم، يبدو أن هناك تفسيرين لهذه النقطة، هل يمكنك أن توضحها لي؟ مثل هذا السؤال يجنب الوسيط الوقوع في شرك تحدي المعلومات المغلوطة فالشخص الذي سيجيب عن السؤال يحتاج إلى الحفاظ على كرامته خلال عملية توضيح المعلومات المتضاربة.

الشكل 5.1

البرنامج الزمني – شهر واحد

الرقم	القطاع	الأسبوع الأول	الأسبوع الثاني	الأسبوع الثالث	الأسبوع الرابع
1	الشركة	تنسيق الخطط مع دائرة التخطيط	زيارة أصحاب الأملاك المتضررة		حضور جلسات الاستماع العامة
2	دائرة التخطيط	استلام المخططات أو الخطط			عقد جلسات استماع عامة
3	جماعة المصالح العامة	الاجتماع لمناقشة خطط الشركة	تطوير المواقف وإصدار نشرات إعلامية	الاجتماع بالملاك	حضور جلسات الاستماع العامة
4	مفوض الدولة		إخطار دائرة التخطيط الخاصة بالمواطنين الرافضين للمشروع	التحدث مع المواطنين	
5	الملاك المحليون	الاجتماع لمناقشة خطط الشركة	الاجتماع مع مسؤولي الشركة	الاجتماع مع جماعات المصالح العامة	حضور جلسات الاستماع العامة

تفسير المعلومات

معظم إجراءات تحليل النزاعات التي تمت مناقشتها حتى الآن، ارتبطت بتنظيم المعلومات. ولكني الآن سوف أناقش الناحية الأصعب في تحليل النزاع وهي تفسير المعلومات.

فمن أجل أن يستمر في مساعيه، ينبغي على الوسيط أن يضع خريطة تصورية للنزاع وأن يطور مجموعة من الفرضيات شبيهة بتلك التي نوقشت في الفصل الثاني. ولا يوجد إجراء معين يستخدم من قِبَل الوسطاء لتفسير المعلومات حول النزاع. ولكننا سوف نورد في أسفل الصفحة عدة أفكار يمكن الاستفادة منها اعتماداً على نوعية النزاع. وهذه الإجراءات والأفكار مرتبطة بالتصنيفات التي وردت في الشكل 2.1.

يبدأ بعض الوسطاء بتحليل النزاع من خلال تقسيم الأسباب إلى أسباب غير ضرورية وغير واقعية وأسباب تعتبر أصلية وواقعية (كوسر 1956) وتضم الأسباب غير الواقعية ما يلي:

- العواطف الحادة التي لا تُبنى على حقيقة موضوعية.
- المفاهيم الخاطئة لدوافع الأطراف الأخرى.
- الأفكار المسبقة.
- سوء الاتصال.
- المسلكية المتكررة وغير النافعة التي تؤثر سلبياً على الطرف الآخر.
- محاولات فرض تسوية على القيم عندما لا يتطلب مثل هذا اللقاء أية أمور من هذا القبيل.
- فوضى المعلومات.
- المسلكيات التنافسية الناتجة عن عدم إدراك شمولية المصالح لجميع الأطراف.

وتضم الأسباب الأصلية ما يلي:

- خلافات حقيقية حول أهمية المعلومات وطريقة جمعها وتقييمها.
- تنافس حقيقي حول المصالح الجوهرية والإجراءات والنواحي النفسية.

- قيود بنيوية وأساسية تواجه الأطراف مثل التنافس على الأدوار ووجود مراكز قوة غير متكافئة.
- أنماط تصرفات مدمّرة ناتجة عن تدخل قوى خارجية مثل البيئة المحيطة أو القيود الزمنية.
- قيم مختلفة يصعب المصالحة بينها إلا أنها يجب أن تعالج للوصول إلى تسوية.

عبر تقسيم أسباب النزاع إلى أسباب أصلية وأسباب غير ضرورية، يصبح بإمكان الوسيط أن يتناول المشاكل غير الواقعية وبعدها يركز جهده على الأسباب الحقيقية للنزاع.

وتتطلب الطريقة الثانية في التحليل أن يقوم الوسيط بتحليل دقيق لتصنيفات الأسباب الواردة في الشكل 2.1 ومن ثم استهداف السبب المركزي الذي سيقوده إلى حل ناجح للنزاع. على سبيل المثال لنأخذ حالة تشكل فيها مسألة ضعف الاتصالات وعدم كفايتها سبباً رئيساً للنزاع. ففي نزاع معقد شمل إغلاق مدرسة محلية بسبب تراجع التسجيل، كانت الطريقة الوحيدة التي استطاع فيها الأهالي التعبير عن محنتهم هي حضور جلسة استماع أمام هيئة المدرسة. ولكن جلسات الاستماع العامة غالباً ما تؤجج النزاع بسبب طريقتها في الاتصال عبر طريق واحد وبسبب ميل المشاركين إلى اتخاذ مواقف متشددة. ويحتاج الأمر لوجود منبر جديد أو بنية جديدة تمكن المجتمع ومسؤولي التعليم من مناقشة التأثير الذي سيخلّفه إغلاق المدرسة على الحي وعلى النظام، مناقشة فعالة. ولعل إيجاد بنية جديدة يمكن أن تدفع نحو حل مثمر للنزاع.

وهذا الإجراء نفسه يمكن استخدامه إذا بدا أن الخلاف حول المعلومات يشكل سبباً رئيساً للنزاع. على سبيل المثال: في أحد النزاعات المعقدة حول المياه في كولورادو، اختلف الفرقاء حول المعلومات الأساسية المتعلقة بكمية المياه

المتوفرة، وكمية المياه التي يحتاجون إليها ومواقع موارد المياه. لم يكن بالإمكان متابعة المفاوضات دون حل هذه القضايا. وكان لدى أحد الفرقاء معلومات كثيرة مبرمجة على نموذج حاسوب ولكنه لم يرغب بالإفصاح عنها؛ لأنه يعتبرها ملكية خاصة، ولأن الكشف عنها يؤثر على قدرته الاقتصادية في الحصول على موارد إضافية. عمل الوسيط مع الفرقاء من أجل المساعدة على تطوير برنامج حاسوب (نموذج) موازٍ يمكنه الإجابة على الأسئلة الضرورية حول موارد المياه دون الكشف عن أية معلومات خاصة. تم تقديم النموذجين إلى شركة استشارية في شؤون موارد المياه مستقلة ومقبولة من الطرفين، لغاية المقارنة. وقد بيّنت الشركة أن كل نموذج قد بني على أسباب معقولة وأنهما توصلا إلى نتائج متشابهة فيما يتعلق بكمية المياه المتوفرة ومواقع مصادر المياه. وهكذا استطاع الفرقاء المتنازعون استخدام الفرضيات التي تم تطويرها عبر نموذج الحاسوب للاتفاق على المعلومات الأساسية دون انتهاك أية ملكية خاصة للمعلومات.

تعتبر عملية تحليل النزاع عملية معقدة تختلف باختلاف الحالة ولكن هذه الخطوة تعتبر أيضاً أساسية في تصميم خطة التدخل.

عرض المعلومات والتحليل أمام الأطراف المتنازعة

في معظم حالات الوساطة التي تتم بين طرفين، يستخدم الوسيط المعلومات التي تم تجميعها من خلال مقابلات فردية أو من خلال تلك التي نظمها في ذهنه للخروج بتصميم لاستراتيجية الوساطة. وغالباً لا يقوم الوسيط بمشاركة الفرقاء مباشرة بهذه المعلومات.

إلا أن الوسيط الذي يعمل ضمن نزاعات معقدة أو عامة أو نزاعات تشمل عدة أطراف، قد يرغب بتنظيم المعلومات ضمن تقدير للوضع أو ضمن تقرير جامع تتشارك فيه جميع الأطراف، وذلك من أجل المساعدة على تنفيذ المهام التالية:

- تنظيم طريقة تفكيرهم.
- زيادة تفهمهم للنزاع.
- توعيتهم لمصالح بعضهم البعض.
- وصف القضايا التي سوف تناقش.
- تحديد العمليات المحتملة لحل المشاكل خلال جلسات مشتركة في المستقبل.
- بناء التزام للشروع باستكشاف الخيارات المحتملة للتسوية من خلال ذكر الخيارات المقترحة من قِبَل الفرقاء.

ويمكن استخدام عملية تقييم الوضع أو التقارير الجامعة بفعالية لتحديد كل من نقاط الاتفاق والقضايا التي هي بحاجة لمناقشة.

غالباً ما تطلب المؤسسات العامة التي ترغب في اعتماد الوساطة كوسيلة لحل النزاعات، وجود تقارير جامعة. وفي الحقيقة تقوم هذه المؤسسات بتقسيم عملية حل النزاع وعقود التدخل إلى جزئين؛ جزء تجميعي، وجزء وساطي، إذا صحّ القول.

كما يمكنها استخدام التقرير الجامع لتحديد مدى ملاءمة الظروف للسعي بالمفاوضات الرسمية. على سبيل المثال: استخدم مكتب الإصلاح الأميركي ووزارة الداخلية تقريراً جامعاً ضم تحليلاً لتحركات النزاع المتواصلة حول استخدام مياه حوض نهر كلاماث للزراعة من قِبَل القبائل، من أجل حماية الأجناس المهددة بالانقراض في ولايتي أوريغون وكاليفورنيا ومن أجل اتخاذ قرار بكيفية السير بالمفاوضات لمعالجة مسألة الاستدامة البيئية على المدى الطويل، وقضايا قانونية أخرى (قضايا حوض كلاماث 2001).

وقد طورت الوكالة الأميركية لحماية البيئة معايير تستخدم الآن لتقييم المعلومات ضمن عملية تقييم الوضع ولتحديد ما إذا كانت هناك ضرورة

للاستمرار في عملية المفاوضات. وقالت الوكالة أنها ستواصل عملية الوساطة عبر الحوار حول السياسات المتبعة إذا اكتملت الشروط التالية:

1- إذا كان هناك عدد محدد ومعروف من أطراف النزاع.
2- إذا كانت القضايا محددة وواضحة.
3- إذا كانت هناك مدة زمنية محددة وموعد نهائي واضح للتحركات التي ستحدث.
4- إذا كان هناك نوع من الضغط السياسي من أجل تشجيع الفرقاء على الوصول إلى تسوية.

إذا كان الوسيط على دراية بمعايير الوكالة قبل تحضير التقرير الجامع، يمكنه ترتيب محتويات التقرير بحيث تعالج الاهتمامات المحددة والاعتبارات التي ستأخذ بها الوكالة قبل اتخاذ قرارها. أما إذا كانت هذه المعايير غير معروفة لدى الوسيط، فإنه قد يقترح معايير مناسبة ويبني إيجابيات وسلبيات العملية. وفي النهاية بالطبع، يعود الأمر إلى الأطراف المتنازعة في تقرير ما إذا كانت ستتقدم إلى الأمام نحو المرحلة التالية في عملية الوساطة.

الفصل السادس

وضع خطة مفصلة للوساطة

بعد أن ينهي الوسيط جمع المعلومات وتحليلها، وبعد أن يكون قد كسب التزام الفرقاء المتنازعين بالوساطة، تبقى أمامه مهمة واحدة قبل التدخل من أجل الحل، وهذه المهمة هي تصميم خطة الوساطة. وهذه الخطة هي عبارة عن تسلسل متوقع لخطوات إجرائية يضعها المتدخل لمساعدة المفاوضين على اكتشاف التسوية والوصول إليها. وتعتمد تفاصيل الخطة على نوعية النزاع وتعقيداته، وعلى مدى دراية الوسيط بالنزاع، وعلى الوقت المتاح للتخطيط، ومدى قدرة الوسيط على السيطرة على عملية المفاوضات بعد أن يكون قد أخذ تفويضاً بذلك من الفرقاء المتنازعين.

وتجري عملية التخطيط للوساطة عبر مسيرة النزاع، ولكن الوسيط يكون نشطاً بشكل خاص في بدايتها. فإذا كان الوسيط قد وضع جدولاً منفصلاً للمقابلات التي سيجريها من أجل جمع المعلومات قبل بدء المفاوضات المشتركة، فإن عليه أن يفكر بتطوير خطة قبل أن يلتئم شمل المفاوضات. ولكن إذا تم تجميع المعلومات الأولية في نشاط مشترك مع جميع الأطراف، وإذا كان هؤلاء يتوقعون تحقيق تقدم في نفس هذه الجلسة فإن خطة الوساطة يجب أن تكون موضوعة منذ الاجتماع الأول.

يفضّل العديد من الوسطاء وضع خطة عمل أكثر عفوية تسمح لهم بوقت كافٍ لدراسة جميع الخيارات وصياغة استراتيجية شاملة. بينما يفضل آخرون تصميم الخطة قبل الكشف عن القضية وقبل القيام بالتحركات. ومن الواضح أنه لا توجد طريقة صحيحة واحدة لتصميم خطة الوساطة إذ يبقى على الوسطاء اختيار العملية التي تريحهم أكثر والتي تناسب بشكل أفضل أوضاع المتنازعين.

كما قد يقوم الوسيط بتطوير خطة الوساطة سواء بالتعاون مع الفرقاء المتنازعين، أو في حال استوفى أحد الشروط أو أكثر، بدون استشارة المتنازعين أو إشراكهم (آرغيريس 1970).

أولاً: إذا كانت القضية المطروحة ليست بذات أهمية ولا ترتبط بمشاعر العملاء وجدارتهم وتقبّلهم لأنفسهم، أو إذا كانت المشكلة بعيدة عن نطاق قدرة العملاء، فإن الوسيط قد يقرر التدخل لوحده.

ثانياً: إذا كان النزاع حاد جداً والفرقاء يقفون عاجزين أو يائسين أمام تغيير الوضع، عندها قد يقوم الوسيط بالإمساك بزمام الأمور والسيطرة على مجريات العملية.

وحيثما كان الأمر ممكناً، ينبغي إشراك الفرقاء المتنازعين في تصميم خطة الوساطة؛ لأن هذا من شأنه أن يعزز التزامهم بالوصول إلى تسوية للنزاع. وإذا قام الوسيط لوحده بوضع الخطة، فقد يشعر الفرقاء بأن هذا الإجراء خارجي وغير مرتبط بهم. ونورد هنا المثال التالي حول التخطيط الإجرائي المشترك بين الوسيط والفرقاء، الذي حدث خلال مناقشة خطة تنمية إدارية لولاية كاليفورنيا، فقد طلب الوسيط من كل طرف أن يعين ممثلاً لمجموعة تصميم مهمتها وضع تصميم بمشاركة من الوسيط لإجراءات النقاش التي سوف تتم فيما يتعلق بقضايا النزاع. وحال إتمام هذه المهمة، رُفعت المقترحات إلى المجموعة بأكملها من أجل الموافقة والشروع بالتنفيذ. لقد أدى إشراك جميع الفرقاء في

عملية تخطيط إجراءات التفاوض والوساطة إلى زيادة شعورهم بملكية العملية وزيادة التزامهم بها كما زادت من قوة المؤيدين للتدخل الذي اقترحه الوسطاء.

في تصميمهم لخطة الوساطة، يتوجب على الوسطاء أخذ أسئلة جوهرية معينة في حسبانهم وهذه الأسئلة هي:

- من هو الذي يجب أن يشارك في جهود الوساطة؟
- ما هو المكان المناسب للوساطة؟
- ما هي الترتيبات المادية التي يجب اتخاذها؟
- ما هي الإجراءات التي ينبغي اتباعها؟
- ما هي القضايا والمصالح وخيارات التسوية التي تهم الفرقاء؟
- ما هي الأوضاع النفسية للفرقاء؟
- كيف سيتم وضع القوانين والإرشادات المسلكية؟
- ما هي الخطة العامة الموضوعة لأول جلسة مفاوضات مشتركة تعقد في حضور الوسيط؟ وكيف سيتم تحديد بنود جدول الأعمال وتنظيمها؟
- كيف سيتم اطلاع الأطراف حول العملية وكيف سيصل هؤلاء إلى اتفاق للاستمرار بالمفاوضات؟
- ما هي الطرق المغلقة التي يمكن أن يصل إليها المتفاوضون وكيف يمكن التغلب عليها؟

هذا الفصل سيبحث هذه الأسئلة ويناقش النشاطات المتعلقة بالتخطيط ضمن فرضية أنها سوف تنجز قبل انعقاد أول جلسة مشتركة بحضور الوسيط. وستشكل هذه المقاربة فرصة لتفحص خطط تصميم الوساطة بتفصيل أكبر. أما الفصول اللاحقة فسوف تركز على تطبيق النشاطات التي تم التخطيط لها خلال هذه المرحلة.

المشاركون في المفاوضات

في العديد من حالات النزاع، يكون واضحاً أي من الأطراف ينبغي أن تشارك في المفاوضات. ففي حالات الطلاق على سبيل المثال، يجب أن يكون الزوج والزوجة حاضرين. وفي النزاعات العُمّالية، ينبغي حضور ممثلين عن الإدارة والعُمّال. ولكن في بعض النزاعات الأخرى، لا تكون هويات الأطراف المشاركة واضحة بهذا الشكل، مثال على ذلك الحالات المتعلقة بحقوق الزيارة في قضايا رعاية الأطفال، إذ قد ترغب الزوجة الثانية للرجل المطلّق بالمشاركة في المفاوضات. كذلك في القضايا التجارية التي تشمل الإفلاس التي قد يرغب الدائنون المتعددون بالمشاركة. أما في أمور النزاعات التي تشمل أراضي وأطرافاً متعددة، فقد تجد أن هذه الأطراف مهتمة بالمشاركة في بحث القضايا.

ورغم أنه لا ينبغي على الوسيط أن يقرر من هم المتنازعون، ومن الذي سيشارك منهم في المفاوضات، إلا أنه قد يساعد الفرقاء على اتخاذ قرار حول من سيحضر ومتى سيتم ذلك. أحياناً قد يساعد الوسيط أيضاً أحد الأطراف على اختيار ناطق رسمي يمثل المجموعة أو يحدد الشخص الذي سيكون فعالاً في نقل اهتمامات ومصالح المجموعة، ومقبولاً في نفس الوقت من الطرف الآخر. وإذا وجد الوسيط أن أحد الأطراف لم ينظم وضعه بعد، فقد يقوم بمساعدته على وضع خطة لعملية اتخاذ قرار داخلي يهدف إلى اختيار الناطق الرسمي أو الفريق المفاوض.

هناك حالة لعب فيها الوسيط دوراً في مساعدة إحدى المجموعات على تحديد من سيمثل مصالحها على مائدة المفاوضات، وقد حدث هذا الأمر في إحدى عمليات التفاوض التي جرت حول قوانين فيدرالية، إذا كان يُنظر إلى أحد الزعماء الرسميين لإحدى الأطراف المشكلة من تآلف مجموعات، من قِبَل الأطراف الأخرى على أنه بذيء الكلام، وغير منطقي وغير جدير بالثقة.

وقد صرّح هؤلاء بأنهم لن يشاركوا في المفاوضات إذا قام هذا الشخص بتمثيل الطرف الآخر. وعندها قام الوسيط بإقناع تآلف المجموعات بزيادة أعداد الناطقين الرسميين الذين سيمثلونهم في المفاوضات كوسيلة لتوسيع الأصوات على الطاولة وتعزيز المصداقية والسيطرة على الأعضاء الذين يعتبرون من المتشددين.

بشكل عام، على المشاركين في المفاوضات أن يمتلكوا ما يلي:

- الصلاحية أو القدرة على اتخاذ القرار.
- القدرة على إفشال التسوية إذا لم يتم إشراكهم في المفاوضات.
- معرفة وفهم قضايا النزاع.
- مهارات تفاوضية.
- السيطرة على مشاعرهم.
- التقبّل من الأطراف الأخرى.
- القدرة على الالتزام والرغبة بدخول المفاوضات بحسن نية، والسعي للوصول إلى حلول مقبولة من جميع الأطراف.
- المساندة والدعم من أنصارهم.

أرسلت مجموعة من المسؤولين في إحدى المدن وراء وسيطة طالبين منها أن تتدخل لفضّ نزاع نشب بين أحد مالكي البنايات السكنية الضخمة وبعض المستأجرين، وقد قامت الوسيطة بزيارة الصالة العامة في البناية حيث تجمهر السكان ووجدتهم في حالة من الغضب والصياح والاستعداد للتحرش بالمالك. عندها طلبت التحدث إلى الناطقين باسمهم ولم يكونوا قد فكّروا بعد باختيار أحد. بعد ذلك طلبت منهم لائحة بالقضايا التي يرغبون في مناقشتها، وعندما علت أصواتهم بذكر بعض منها، أخبرتهم الوسيطة أن اجتماعهم هذا شكّل استعراضاً للقوة أظهر للمالك مدى جديتهم ولكن عليهم الآن أن ينظموا أنفسهم ليكونوا فعالين في المفاوضات. واقترحت عليهم أن يختاروا أربعة أو

خمسة منهم ممن يستطيعون التحدث عن المجموعة ويملكون صلاحية التفاوض. وذكرت مجموعة من المعايير الذي سبق وأوردناها في هذا الفصل حول اختيار الناطقين الرسميين. وبعد إظهار بعض المعارضة والتململ قام المستأجرون باختيار فريق منهم. كان ينبغي الوصول إلى حلول وسط لضمان تمثيل جميع الموجودين حتى لا يبقى هناك من يعمل ضد مصلحة المجموعة. وعندما تم اختيار الفريق، طلبت الوسيطة من الممثلين أن يحددوا القضايا التي يعتبرونها مهمة وأن يستعدوا للتفاوض بشأنها.

وكجزء من استراتيجية التفاوض، ربما يرفض أحد الأطراف أحياناً أن يرسل ممثلاً عنه ذا صلاحية بأخذ القرار. وقد يشكل هذا العمل محاولة لإهانة الطرف الآخر وإنكار شرعيته. وهي إشارة تدل على اهتمام بالقضية أقل من اهتمام الطرف الآخر، ووسيلة لعزل صانع القرار عن التحركات وعن ضغوط المفاوضات (شيلينغ 1960).

وتقتضي الأصول المتبعة في المفاوضات أن يلتقي مفاوضون من نفس الرتبة أو المنزلة الاجتماعية. ويقوم الوسطاء عند مواجهة أي خلل في صلاحية المفاوضين على اتخاذ القرار بما يلي:

1- الدفع نحو تبديل صانع القرار بشخص مساوٍ في الصلاحية والسلطة.
2- إيضاح الفروقات في السلطة بين الفريقين أو الفرقاء وتطوير مفهوم صنع القرار والمصادقة على البنية الموجودة لاستخدامها من قبل الطرف المفاوض دون حضور صانع القرار.

إن توضيح عملية اتخاذ القرار قبل البدء بالمفاوضات يمكن أن يخفف من الخلافات غير الضرورية التي قد تنشأ ومن أي ادعاءات بسوء النية خلال المفاوضات.

الأصدقاء، الشهود، الأنصار والأطراف الثانوية

يطلب الفرقاء عادة بأن يكون أصدقاؤهم وشهودهم وأنصارهم أو الأطراف الثانوية حاضرين معم في المفاوضات. وهذا الأمر صحيح خاصة في الحضارات التي تثمن القرارات الجماعية، على النقيض من الحضارات التي تركز على الفردية في اتخاذ القرارات. ولا توجد قاعدة أو ممارسة معينة يتبعها الوسطاء للرد على مثل تلك الطلبات. بعض الوسطاء يطلبون من الأصدقاء والأنصار والشهود أن يبقوا خارجاً إلا إذا كان لديهم عمل يؤدونه (شتولبرغ 1981 أ)، والبعض الآخر يسمح لمراقبين بالحضور بعد أن يطلعهم على حدود مشاركتهم. ويحدث مثل هذا الأمر في حضارات غير تلك المهيمنة في شمال أميركا وأوروبا الغربية. وفي مثل تلك الحضارات، يقوم الوسيط والفرقاء في اغلب الأحيان بالاستعانة بالأصدقاء والمراقبين ليكونوا مصدراً للخيارات، وبالشهود ليشهدوا على عدالة التسوية وليكفلوا الالتزام بتنفيذها. وأحياناً، نجد أن الوسيط لا يملك خياراً أو قاعدة إجرائية حيال حضور أطراف إضافية إلى المفاوضات. لذلك فقد يترك القرار النهائي للبت في هذا الأمر إلى المتنازعين.

المحامون والأطباء وغيرهم من الموارد البشرية

غالباً ما يطلب المتنازعون مجيء أشخاص ذوي اختصاصات لحضور المفاوضات. وهذه الأطراف الثانوية قد تساعد المتنازعين على تبادل المعلومات الدقيقة، ومدّهم بالدعم النفسي أو تشارك في المفاوضات كبديل عنهم.

والمحامون هم نوع خاص من الموارد البشرية، ويقدم هؤلاء أنواعاً متعددة من الخدمات للمتنازعين (برونشتاين 1982، ريسكين 1982) وقد يعملون كمستشارين قانونيين يقدمون المعلومات حول حدود التسويات المحتملة، أو كمقررين قانونيين في حال تحول النزاع إلى المحكمة. كما يمكنهم أن يعملوا

كمخططين استراتيجيين أو كمستشارين عامين أو كمفاوضين بديلين للفرقاء الذين لا يرغبون أو لا يستطيعون تمثيل أنفسهم.

وقد يتواجد المحامون الذين يقدمون النصائح للمتنازعين في جلسات المفاوضات أو يتغيبون عنها. وعلى الوسطاء أن يشجعوا عملاءهم باستشارة رجال المحاماة قبل البدء بالمفاوضات وخلالها وبعدها، وخاصة إذا كانت القضايا التي هي رهن التفاوض تشمل نواحي قانونية، وذلك لكي يكون المتنازعون على دراية بحقوقهم القانونية وبمعايير التسوية المحتملة. كما قد يطلب الوسيط من المحامين الذين لا يفاوضون مباشرة بالنيابة عن المتنازعين بأن يبقوا صامتين خلال الجلسات المشتركة وأن يقصروا نشاطهم على تقديم الاستشارة لعملائهم على حدة أو في لقاءات خاصة. في المقابل يمكن أن يسمح للمحامين بأن يشاركوا مشاركة كاملة في المفاوضات كشركاء أو كمدافعين مباشرين عن المتنازعين على أن يكون لهم حق اتخاذ القرار في نهاية المفاوضات. وتعتمد درجة مشاركة المحامين على نوعية القضية نفسها، وعلى رغبة الفرقاء المتنازعين وعلى أسلوب الوسيط نفسه.

وقد يتسبب المحامون الذين يفاوضون بالنيابة عن عملائهم بمشاكل للوسطاء. ورغم أن العديد منهم متعاونون ويمتلكون خبرة في أصول التفاوض إلا أن بعضهم لم يألف إلا التفاوض ضمن مواقع متشددة (وليامز 1983) كما أن المحامين الذين تدربوا على إقامة حجج تدعم نتائج فردية يمكنهم رعاية خيارات التسوية على أسس صح أو خطأ، ونعم أو لا. وتعتمد المفاوضات على قرارات تعاونية ومتكاملة بدلاً من الخيارات التي تنتهي بـ «إما هذا أو ذاك»، من أجل نجاحها. كما أن المتطلبات المختلفة للتفاوض والمقاضاة قد تجعل من المحامي في بعض الأحيان عائقاً أمام عملية السعي للوصول إلى حل مشترك ومقبول من الطرفين.

وقد يقوم الوسطاء أحياناً بتخفيف النزعات العدائية من خلال تشجيع الأطراف على الاحتفاظ بمحاميهم كمستشارين قانونيين وليس كمفاوضين بالنيابة عنهم.

من حين لآخر، يطلب المتنازعون في أميركا الشمالية حضور أطباء نفسيين إلى طاولة المفاوضات، وهذا الأمر يكتسب صفة عادية في النزاعات الشخصية والعائلية. ورغم أن الوساطة ليست عملية علاج نفسي إلا أنها قد تستفيد من وجود موارد بشرية يمكنها تأمين دعم نفسي منظور. وينبغي على الوسطاء إظهار انفتاحهم أمام مشاركة الأطباء النفسيين في المفاوضات إذا كان الأمر مقبولاً لدى جميع المتنازعين، وإذا تبين أن وجودهم قد يساعد المتنازعين في حل مشاكلهم النفسية والعاطفية (هاينس 1981). ومع ذلك فقد يكون من المحبذ وضع حدود معينة لمشاركة الأطباء.

كذلك، قد يطلب المتنازعون حضور محاسبين ومهندسين ومخططين ماليين وخبراء تقنيين أو باحثين، للمشاركة في المفاوضات. وقد يقدم هؤلاء الأشخاص منظوراً مهنيًا لبعض القضايا (فيشر 1978) ومعلومات يمكن أن تمنع وقوع إشكالات غير ضرورية حول تفسيرات متناقضة للبيانات أو تقدم لهم وسيلة للتوسط في هذه الإشكالات (شتراوس 1979). وغالباً ما يقترح الوسطاء إدخال أشخاص مختصين في المفاوضات، مثل مخمني العقارات، والمحاسبين والخبراء العلميين لتقديم معلومات جديدة للمتنازعين.

الإعلام

تعتبر الوساطة في الولايات المتحدة وسيلة خاصة لحل النزاع. وفي الحقيقة تشير الأدلة التي أفرزتها الأبحاث إلى أن المفاوضات غالباً ما تكون وسيلة فعالة بسبب الطبيعة الخصوصية التي تمتاز بها في سيطرتها على الاتصالات والمحادثات

(فولبرغ ويتلور 1984، فريدمان، هايل وبوك ستاف 1985). ويمكن للمحادثات الخاصة أن تسمح بوجود صراحة أكثر وتقلل من عمليات اتخاذ المواقف التي تميز العلاقات العامة العدائية.

ولكن، قبل القيام بالوساطة في نزاع حول مصالح عامة، ينبغي على الوسيط وفرقاء النزاع أن يقرروا إذا كانوا يريدون من اجتماعاتهم أن تكون علنية أم مغلقة، وكيف سيعالجون طلبات الإعلام بالتواجد، وكيفية تقديم المعلومات لوسائل الإعلام. أحياناً يتم إقصاء الإعلام عن المحادثات بسبب التأثيرات السلبية المحتملة التي يمكن أن يتركها على مسلكيات المتنازعين والجمهور. إذ إن وجود المراسلين أحياناً يشجع على اتخاذ المواقف المتشددة باتجاه تأييد رأي الفريق بدلاً من تأييد المفاوضات بشكل جدّي. وأحياناً أخرى يؤدي الكشف المبكر وغير الدقيق لمادة المفاوضات إلى خلق ظروف تجعل من حل المشكلة بشكل مشترك أمراً مستحيلاً.

أما في النزاعات العامة التي ترغب فيها أعداد كبيرة من أنصار الفرقاء في التواجد وحضور المفاوضات، فقد يكون من الصعب أو من المستحيل المحافظة على خصوصية سير الاجتماعات المغلقة. كذلك يتم أحياناً منع صانعي القرارات من العامة من المشاركة في الاجتماعات المغلقة عبر قوانين يطلق عليها اسم «قوانين سن شاين» أو قوانين شعاع الشمس التي تتطلب أن تكون المحادثات علنية بالكامل. وعلى الرغم من أن الوسطاء والعديد من المفاوضين يفترضون كون المفاوضات المغلقة. أمراً جوهرياً، إلا أن عدداً أكبر، وربما أغلب النزاعات العامة يتم عرضها بنجاح أمام العلن وتوجد تجارب ملموسة حول المفاوضات العلنية فيما يتعلق بالمستوى الشخصي. فقد أجرت هيئات المجتمع في كاليفورنيا (شونهولتز 1984) وعدة وسطاء كنديين آخرين (محادثات مع آر. ماكويني وكي. متكالف خلال اللقاء السنوي لنقابة محاكم العائلات والمصالحة في

دنفر في أيار/مايو 1985) وساطات علنية بنجاح ملموس، كذلك كانت الوساطات الشخصية تجري عبر هيئات الوساطة في سريلانكا وعبر نظام بارانجي العدلي في الفيليبين، في لقاءات علنية. إلا أن مثل هذه الوساطات في أميركا الشمالية (أي الوساطات الشخصية) تعتبر استثناءً وليس قاعدة.

ينبغي على الوسطاء مساعدة الفرقاء المتنازعين على تحديد كيفية عقد المفاوضات، سواء كانت علنية أم مغلقة، وعلى طرح وسائل لتثقيف الرأي العام حول مواضيع النزاع والإجراءات المتبعة في حل الخلافات. وإذا كان لابد من عقد اجتماعات مغلقة، فإن على الوسطاء القيام باقتراح إجراءات معينة لكشف المعلومات (لانسوفرد 1983). وغالباً ما يتفق الفرقاء على قيام الوسيط بالإدلاء بتصريح صحفي نيابة عنهم. أما الوسائل المتبعة للإعلان عن تقدم الوساطة فقد تشمل لقاءات دورية مع الصحافة واستعراض علني من قِبَل الفرقاء خارج جلسات المفاوضات.

موقع إجراء المفاوضات (المكان)

قد يؤثر المكان الذي اختير للتفاوض بشكل ملموس على مدى تفاعل المتفاوضين. لذلك يتوجب على الوسيط، عند النظر في اختيار مكان لعقد المفاوضات، أن يختار هو أو يقنع الأطراف المتنازعة باختيار مكان محايد لا يرتبط نفسياً أو مادياً بأي من الأطراف. وتتمثل فوائد اختيار مكان محايد بما يلي:

- يمكن السيطرة على أية مقاطعة للمحادثات.
- لا يوجد مجال لأي من الأطراف أن يستخدم المكان لمصالحه دون الفريق الآخر.
- يمكنك الحفاظ على المسافة بين مكان النزاع ومكان التفاوض.
- بعد مكان المفاوضات عن بيئة النزاع يمكن أن يشجع على إيجاد المسافة النفسية الضرورية لاستكشاف القضايا بعقول منفتحة.

- احتمالات وقوع مضايقات ومحاولات تنصت تكون محدودة.
- جميع الأطراف يعانون من نفس العوائق كونهم في مكان جديد عليهم جميعاً.

أما وطء اختيار مكان محايد على المفاوضين فيتخلص فيما يلي:

- قد يكون المفاوضون معزولين عن المعلومات الضرورية.
- قد يكونون معزولين أيضاً عن أي دعم عاطفي أو نفسي.
- قد تضطر الأطراف المشاركة إلى تحمل تكاليف استئجار المكان.

أحياناً، يرفض فرقاء النزاع التفاوض في مكان محايد ويبدون رغبتهم في التفاوض على أرضهم، أو في مواصلة التفاوض في المنطقة التي كانوا يجرون فيها المفاوضات قبل تدخل الوسيط. ويوجد أمام الوسطاء خياران استراتيجيان عندما يواجههم مطلب لأحد الفرقاء بإجراء المفاوضات على أرضه. فبإمكانهم أولاً أن يبحثوا الموضوع معه ويوضحوا له مساوئ وفوائد مثل هذا القرار، مع الضغط على إظهار المساوئ، وثانياً، يمكنهم إقناع الفرقاء الآخرين بقبول رأي هذا الطرف العاصي مع توضيح وطأة وفوائد الأمر على الأطراف الذين لن تجري المفاوضات على أرضهم. وفيما يلي فوائد اختيار مكان غير محايد:

- يمكن للطرف المضيف أن يظهر حسن نيّته ورغبته في أن يبدي مرونة في المفاوضات.
- يكون طلب المعلومات من الطرف المضيف أكثر سهولة كما قد يكون رفض الطلب من قبله أكثر صعوبة.
- يمكن للطرف الضيف أن يقدم طلباته بشكل أكثر سهولة على حساب وقت ومكان الطرف المضيف إذا لم يبد هذا الأخير أي تعاون.

ولكن مع ذلك، تبقى هناك تداعيات مكلفة لعقد المفاوضات في مكان غير محايد مثل:

- الأجواء غير المألوفة يمكن أن تعكر اتجاه الطرف الضيف.
- غياب الوصول إلى مصادر المعلومات يمكن أن يضعف قضية الطرف الضيف.
- يمكن أن تتم مقاطعة الطرف المضيف واستدعاؤه في أي وقت.
- يمكن للطرف المضيف تلقي اتصالات هاتفية ذات أهمية استراتيجية.

كذلك قد يرفض الوسيط التفاوض في موقع غير محايد ولكن هذا الأمر نادر الحدوث.

الترتيبات المتعلقة بجلوس المتفاوضين

قد تؤثر الترتيبات المتعلقة بالجلوس على طاولة المفاوضات في نتائج وتحركات هذه المفاوضات. فالخلافات التي اندلعت حول ترتيب مقاعد الجلوس وحول شكل طاولة المفاوضات خلال مفاوضات السلام التي عقدت في باريس حول فيتنام في أوائل عقد السبعينات ما تزال مثالاً حاضراً يشير إلى مدى التأثير الذي يمكن أن تتركه مثل هذه الترتيبات على منحى المفاوضات.

وتتعلق هذه الترتيبات المادية بأنماط الجلوس، وشكل الطاولة، والأشياء المادية الموضوعة على الطاولة والتي تحمل رموزاً للسيطرة أو للخلافات حول القوة، والمسافة بين المتفاوضين التي تتيح المجال للتفاعل الخاص والعلني. وتقدم لنا العلوم الاجتماعية ملاحظات هامة حول ترتيبات الجلوس ومسلكيات النزاع. ويذكر فيلي (1975) أن المتنازعين يميلون إلى أن يجلسوا في مواجهة بعضهم البعض وأن مثل هذا الترتيب يفرز مسلكية أكثر استقطاباً وتنافسية من الجلوس جنباً إلى جنب، في حين يفترض سومر (1965–1969) أن ترتيبات الجلوس التي لا تميز أحداً عن الآخر من المتنازعين بحيث لا يجلس أحدهم في مواجهة الآخر أو يجلس في مقعد يشير إلى امتلاكه سلطة أعلى أو أقل منه، تؤدي إلى توزيعات متساوية في الزعامة وإلى مظاهر أقل من استعراض القوة.

أما الحواجز أو الفواصل التي توضع بين المتنازعين فهي عامل متغير آخر. ولتوضيح ذلك، نذكر أن في الحضارة الأميركية، تعتبر الطاولات مؤشراً على وجود عمل جاد. وقد قام أحد الوسطاء بإجراء عمله وسط أجواء غير رسمية وبدون وجود طاولة، وفي أحد الأيام جرت عملية الوساطة في قاعة اجتماعات تضم طاولة ضخمة مصنوعة من الخشب وعندها أبدى أحد المتنازعين ملاحظة قائلاً: الآن لدينا طاولة مفاوضات، ويمكننا أن نبدأ العمل الجدي. وقد فعلوا ذلك وتمت تسوية المشكلة في ذلك اليوم.

ويمكن استخدام شكل الطاولة للإشارة إلى مركز الطرف المفاوض ككيان متميز، كذلك يمكن لمكان الجلوس على الطاولة أن يمنح شرعية واعترافاً بآراء طرف معين. وقد كانت الحال هكذا في محادثات السلام التي عقدت في باريس حين كان الدور المستقل والمركز الذي تبوأته جبهة التحرير الوطني العاملة في جنوب فيتنام وهي منظمة حليفة للفيتناميين الشماليين، موضع تساؤل.

وفي الصراعات الساخنة، تصبح مسالة الإبقاء على المسافة بين المتنازعين أو وضع طاولة لتكون حاجزاً بينهم، أمراً جوهرياً في منع تصعيد النزاع والعنف الجسدي. فمنذ عدة سنين، كانت أكاديمية القوات الجوية الأميركية تتفاوض مع أحد الاتحادات العُمّالية الذي كان يقدم خدمات للأكاديمية. وقد اشتدت المفاوضات لتصل إلى درجة من السخونة، وفي النهاية قام أحد المتفاوضين ومدّ يده عبر طاولة المفاوضات الضيقة وانتزع ورقة من أوراق خصمه ثم مزّقها إرباً. هنا نرى أن الطاولة قد استطاعت منع الاعتداء الجسدي ولكنها لم تكن كبيرة بما فيه الكفاية لكي تمنع حدوث مبادلات سلبية.

إضافةً إلى ذلك، يمكن لشكل الطاولة وترتيبات الجلوس حولها أن يستخدما لغمغمة الاختلافات بين المتنازعين. وغالباً ما يستخدم الوسطاء طاولة مستديرة في المفاوضات لأنها لا تعطي أي مؤشر لوجود حدود بين ممثلي الأطراف المتنازعة.

وفي بعض النزاعات، يتعمد الوسطاء إزالة الطاولات أو الحواجز بين المتنازعين من أجل زيادة تقربّهم من بعضهم البعض وتشجيع المحادثات غير الرسمية (شتولبرغ 1981 أ) ففي النزاعات الشخصية مثلاً، قد تكون أجواء غرفة الجلوس بدون وجود طاولة أكثر ملاءمة من قاعة مؤتمرات رسمية. وقد ذكر أحد الوسطاء أنه في إحدى النزاعات الشخصية التي وصلت إلى طريق مسدود خلال عقدها حول طاولة في مكتب الوسيط، وبعد انتقال الجلسة إلى غرفة المعيشة التي تضم عدداً من الكنبايات بالإضافة إلى طاولة للقهوة والمأكولات الخفيفة، تغيرت نغمة الجلسة وديناميكيتها خلال المباحثات.

من الإضافات الأخرى المهمة في ترتيبات الجلسة، نجد غرف الانتظار، وغرف الكولسة (شتولبرغ 1981 أ). ويحتاج الوسطاء إلى غرف الانتظار لكي لا يُحسبوا علناً على أي فريق من الفرق المتنازعة قبل عقد الجلسات المشتركة. فقد ينظر المتنازعون إلى أي تقارب مع طرف آخر على أنه انحياز. وفي المفاوضات الساخنة، غالباً ما يستخدم الوسطاء غرف الانتظار ليُجلسوا فيها الأطراف العدائية.

أما غرف الكولسة فهي تسهيلات تمكن المشاركين في المفاوضات من التحدث بأجواء من الخصوصية خلال المفاوضات، وينبغي أن يكون موقع هذه الغرف بجانب موقع المفاوضات المشتركة، وأن تكون بعيدة بما فيه الكفاية لكي توفر خصوصية للمجتمعين لا يسمعهم ولا يراهم أحد.

ومن المهم عند العمل في غرف الكولسة أن تتأكد من كون الفرقاء معزولين فيها. ففي إحدى قضاياي الأولى التي قمت فيها بالوساطة، طلبت الجلوس على حدة مع أحد الفرقاء وطلبت من الفريق الآخر مغادرة الغرفة وانتظاري في غرفة المؤتمرات أسفل القاعة. أغلقت الباب وراءه بعد أن غادر وأنهيت الجلسة الخاصة مع الفريق الآخر. ولكنني عندما ذهبت لأفتح الباب

وأحضر الفريق الذي غادر، وجدته واقفاً أمامي في الغرفة. إذ أنه لم يذهب إلى قاعة المؤتمرات للانتظار بل وقف يتنصت وراء باب الغرفة وقد بيّن هذا الأمر لي مدى أهمية وجود غرفة خاصة يمكن للوسيط أو للفرقاء فيها أن يتحدثوا بكتمان وسرية.

وتعتبر غرف الكولسة أساسية في إدارة النزاعات التي تظهر فيها المشاعر الحادة أو تظهر فيها إمكانية لوقوع العنف (شرايبر 1971). ويستخدم الوسطاء عادةً غرفاً منفصلة لكل طرف من أطراف النزاع حين يكون هناك احتمال لوقوع عنف ويتنقلون بين الغرف، ينقلون الرسائل بين الفريقين للوصول إلى تسوية. وحين يلزم الأمر، يبقى الفريقان منفصلين طوال عملية الوساطة.

وينبغي على الوسطاء الأخذ بعين الاعتبار نوعية النزاع والحالة النفسية والعاطفية للمتنازعين، كما أن غليهم أن يختاروا الترتيبات التي تخدم الوصول إلى حل. وعندما تكون المفاوضات قد دخلت مسارها قبل تدخل الوسيط، فإن هذا الأخير قد يقوم بإجراء بعض التعديلات الطفيفة على الترتيبات من أجل إجراء نقلة نفسية للمتنازعين، أو قد يقوم بتغيير أجواء المفاوضات برمّتها.

إجراءات التفاوض

قبل وضع خطة الوساطة للمفاوضات المشتركة، ينبغي على الوسطاء أن يقوموا بتقييم المعلومات التي تمتلكها الأطراف المتنازعة حول إجراءات التفاوض، وبتثبيت المقاربات – سواء تلك التي تعتمد على المواقف أم على المصالح – التي تستخدم في هذه المفاوضات. وإذا قام المفاوض بعقد لقاءات خاصة لجمع بيانات المعلومات قبل الجلسة المشتركة، فإن مثل هذه المعلومات تصبح سهلة المنال، أما إذا لم يكن بالإمكان جمع المعلومات حول الإجراءات التي يفضلها المفاوضون، فإن على الوسيط أن يقوم بتصميم سلسلة من الخطط الاحتياطية التي تساعده على التجاوب مع أية تركيبة من الإجراءات التفاوضية.

وهناك أربعة تركيبات محتملة في النزاعات التي تشمل فريقين:

1- كلا الطرفين يستخدمان المساومة القائمة على المواقف.
2- كلا الطرفين يستخدمان المساومة القائمة على المصالح.
3- أحد الأطراف يستخدم المساومة القائمة على المواقف والآخر يستخدم المساومة القائمة على المصالح.
4- كلا الطرفين يستخدمان إجراءات مختلطة اعتماداً على القضية المطروحة وعلى مصالحهما.

وإذا كان النزاع يشمل أكثر من طرفين، فإن عدد التركيبات يصبح أكثر.

من المتوقع أن يستخدم أحد الأطراف أو أكثر المساومة القائمة على المواقف وأن يحاول الوسيط نقلهم إلى استخدام المساومة القائمة على المصالح. لذلك توجد عدة تكتيكات يمكنه استخدامها في هذا الصدد:

- أن يتجاهل المواقف ويستمر في المحادثات.
- أن يبحث عن حلول معينة في مرحلة مبكرة من المفاوضات.
- أن لا يسمح للأطراف المتعارضة بالرد على المواقف بمواقف مضادة وأن لا يشجعها على ذلك.
- أن يطلب من الأطراف المتنازعة إذا كانت ترغب في حل المشكلة على مبدأ رابح وخاسر وأن يبين لهم أنه يريد البحث عن حل يكون نافعاً لجميع الأطراف.
- أن يسأل لماذا يكون الموقف مهماً بالنسبة لطرف معين وأن يحاول تحديد القضايا التي تقف وراءه.
- أن يضع فرضيات تقوم على التجربة والخطأ لاختبار تحديد القضايا التي تقف وراء النزاع بطريقة غير مباشرة.

- أن يوضح المصالح ويشرحها.
- أن يميز بين المصالح الأساسية والإجرائية والنفسية التي ينطوي عليها موقف معين.
- أن يبحث عن المبادئ العامة وراء المواقف والتي يمكن للأطراف الاتفاق عليها.
- أن يعيد تأطير المشكلة كبحث عن الوسائل الكفيلة بتلبية المصالح بدلاً من محاولة إقناع الطرف الآخر بالموافقة على موقف ما.
- أن يفصل بين المشكلة وبين الناس المشاركين فيها.
- أن يسأل عن المبادئ اللازمة لتقييم المواقف المطروحة.
- أن يتجاوب مع الاقتراحات والخيارات ويبين أنها تتطلب المزيد من البحث لكي تلبي مصالح الفرقاء.
- أن لا يتخذ مواقف ضد استخدام المساومة القائمة على المصالح.

عندما يواجه الوسطاء أطرافاً كانت قد انخرطت في مساومات قائمة على المواقف أو تخطط لمثل هذه المساومات، فإن عليهم، إذا استطاعوا، أن يطوروا خطة وساطة تنقل هؤلاء الأطراف باتجاه المساومة القائمة على المصالح، وبأسرع وقت ممكن. وقد يتضمن هذا الأمر إعطاءهم موجزاً أو اطلاعهم على عملية المساومة القائمة على المصالح، أو إقامة حلقات تدريب في حالات النزاعات المتعددة الأطراف لتدريبهم على الشروع في المفاوضات التي تتطلب تعاون بينهم جميعاً. وقد قام الوسطاء من مؤسسة (CDR Associates) ومؤسسات أخرى تعمل على حل النزاعات بإجراء عدة حلقات تدريب مشتركة ناجحة على صعيد العلاقات الصناعية وأصعدة أخرى تتعلق بسياسات عامة أخرى. وقدمت هذه المؤسسات تدريبات على الإجراءات والمهارات المتعلقة بالمساومة القائمة على المصالح، إلى الفرقاء الذين يستعدون لإجراء

مفاوضات. وقد جاءت ردود فعل المشاركين إيجابية حيث صرح العديد منهم بأن هذه الورشات العملية ساعدتهم كثيراً على تحقيق نقلة سريعة من مساومات المواقف إلى مساومات المصالح.

القضايا، والمصالح، وخيارات التسوية

يتطلب تصميم خطة الوساطة من الوسيط أن يحدد القضايا والمصالح التي تهم المتنازعين، ومدى أهميتها، إضافة إلى خيارات التسوية. ولعل توقع مثل تلك المكونات للنزاع يعطي الوسيط القدرة على وضع خطة فعالة ولكن ليس تسوية معينة للوساطة. ويختلف الوسطاء كثيراً في كيفية ربطهم لمصالح الفرقاء المتنازعين بخطة الوساطة بشكل خاص. وبعض المتدخلين من عاقدي الصفقات يصممون خطة تؤدي إلى حلول معينة تعالج المصالح والاهتمامات التي تم تحديدها واعتبارها مهمة لدى الطرفين، والبعض الآخر (مهندسو الوساطة) يصممون خطة تقوم على تحديد الأطراف أنفسهم لمصالحهم واهتماماتهم ومن تم تطوير النتائج (كولب 1983) وأنا عادةً أفضل هذه الطريقة الأخيرة.

الظروف النفسية للفرقاء

حين يضع الوسيط في اعتباره الاهتمامات الأساسية والخيارات الإجرائية للمتنازعين، يتوجب عليه أن يرفق ذلك مع تقييم لمدى الاستعدادات النفسية لدى هؤلاء للخوض في المفاوضات. كما ينبغي على الوسيط أن يراجع بعض المتغيرات التي تؤثر على العلاقات مثل مستوى الشحن العاطفي، ودقة المنظور، ونسبة سوء الاتصال، ومدى تكرار المسلكيات السلبية، وهي متغيرات أثرت أو سوف تؤثر على تحركات المفاوضات. وعلى الوسيط بعد ذلك أن يقوم بتصميم الإجراءات المناسبة للتخفيف من التأثيرات السلبية المحتملة وتعزيز التأثيرات الإيجابية. وسوف نتحدث عن هذه المواضيع بتفصيل أكبر في الفصل السابع.

يجب على خطة الوساطة أن تتضمن تسلسلاً مؤقتاً للنشاطات الخاصة بأول جلسة مفاوضات مشتركة، يتجاوب مع القضايا النفسية المحتملة أو مع قضايا العلاقات. ولابد للتسلسل أن يكون مؤقتاً لأنه لا يمكن أن ينفذ قبل موافقة الأعضاء على النشاطات المقترحة. سوف أقوم الآن بوصف عدد من النشاطات التي يمكن أن تساعد الوسيط على تحديد نمط الجلسات، وجدول الأعمال وعلى وضع قوانين وإرشادات مسلكية والحصول على التزام من الأطراف بالتفاوض.

من المهم على العموم إيجاد جو إيجابي ومنسجم في بداية المفاوضات. وتعتمد علاقات العمل الإيجابية بين الفرقاء على مواقفهم تجاه أنفسهم وتجاه الآخرين. كما أن وجود طرف ثالث محايد يمكن أن يساعد دائماً وبشكل ملموس على تطوير توجه إيجابي ومنفتح ومباشر وشبيه بتوجه رجال الأعمال.

وتبدأ عملية تهيئة الأجواء بالمقدمات، وهذه المقدمات تحضر المسرح الأول لعقد جلسة مشتركة بحيث تشمل وضع جدول زمني للوسيط والفرقاء للتعريف بأنفسهم والتعرف على بعضهم البعض. وفي الحالات التي يكون فيها فرقاء النزاع مجموعات أو مؤسسات، يمكن للوسيط أن يعطي بعض الوقت لوصف انتماءات كل جماعة واهتماماتها.

بعد المقدمات، يحدد الوسيط وقتاً لكلمته الافتتاحية التي يصف فيها ما الذي سيأتي ويورد ستولبرغ (1981 أ ص ص42-43) هنا لائحة بإيجابيات إطلاق كلمة افتتاحية فعالة:

(أ) تضع القواعد الأساسية وتؤسس لدور الوسيط في جلسات الاستماع.
(ب) تؤسس لسيطرة الوسيط على جلسات الاستماع.
(ج) تعمل على خلق جو من الراحة بين الموجودين.

(د) تُوجِد بين الأطراف إحساساً بأن الوسيط واثق بنفسه ويملك مهارات في عمله، مما يدفعهم إلى الثقة بالوسيط وبعملية الوساطة.

(ه) تعمل على تسوية أية توقعات متضاربة بخصوص ما يمكن أن يحصل عليه كل طرف من خلال الوساطة، وتجعل الأمور أكثر واقعية.

غالباً ما يبدأ الوسطاء ملاحظاتهم الافتتاحية بكلمة تهنئة للأطراف على رغبتهم بالتفاوض وعلى محاولتهم التعاون لتسوية خلافاتهم. وقد جرت العادة أن تتم الإشارة هنا إلى اعتماد الأطراف على بعضها البعض. ويشير شتولبرغ إلى أن الجملة الأولى أو السؤال الأول في عملية الوساطة. يجب أن تخاطب التوجهات المشتركة بين الأطراف واحترامهم لبعضهم البعض. ولعل التركيز على الاعتماد المتبادل للفريقين على بعضهم البعض يعزز الحاجة إلى التغلب على المعوقات التي جاءت بهم إلى هنا. كما يساعدهم على رؤية الخير في كل منهم بدلاً من ترك العنان للغضب ليعميهم عن رؤية ذلك. فالصراع يصبح أسهل معالجة إذا ما وضع على أسس إيجابية (شتولبرغ 1981 أ ص22).

بعد إعداد إجراءات الجلسة، قد يسمح الوسيط بتخصيص بعض الوقت لمراجعة كيفية قيامه بمساعدة فريقي النزاع. وإذا كان الوسيط ممثلاً لوكالة وساطة فإنه قد يقوم بشرح إجراءات هذه الوكالة وأهدافها إضافةً إلى الخدمات التي تقدمها. كما أنه قد يعرض لخلفيته ومؤهلاته. إلا أن الوسطاء يحاولون في العادة عرض مؤهلاتهم من خلال تصرفاتهم بدلاً من مراجعة تاريخهم المهني وخلفيتهم الثقافية وشهاداتهم.

عند هذه النقطة من خطة التدخل، ينبغي على الوسطاء إظهار المصداقية الشخصية والثقة، وأخلاقهم المهنية من خلال تقديم شرح عن الوساطة على سبيل المثال وعن دور الوسيط. مثل هذه التصرفات والشروحات تنقل للمتنازعين كيفية تعامل الوسيط مع الإجراءات المتعلقة بالمفاوضات.

وعادةً ما يغطي الوسطاء مواضيع معينة في شرحهم لعملية الوساطة ولدور الوسيط (مور 1981) وهذه المواضيع هي:

- الوساطة هي عملية يقوم فيها طرف ثالث بمساعدة الأشخاص على تحديد القضايا التي يريدون التحادث حولها، وعلى كشف الاحتياجات التي يتوجب تلبيتها قبل التسوية، وعلى إيجاد حلول محتملة والوصول إلى قرارات.
- الوساطة هي عملية طوعية يتواجد فيها الأطراف بإرادتهم ولا يملك الوسيط أية سلطة لفرض أي قرار على المشاركين.
- الأشخاص المنخرطون في النزاع هم الذين يحددون كيفية إنهائه.
- الوسيط حيادي، (رغم أن هذا الأمر يعتبر خيارياً أو ربما غير ملائم في بعض الحالات أو الثقافات) كما أنه لا يملك أي استثمار أو مصلحة في أية تسوية حقيقية بل هو عبارة عن شخص يقوم بتسهيل العملية وليس الحكم على القضايا.
- والوسيط محايد بمعنى أنه لا يقيم أية علاقة مع أي من الأطراف من شأنها أن تفقده حياديته أو التزامه أمام جميع الأطراف (رغم أن هذا الأمر أيضاً يعتبر خيارياً أو ربما غير ملائم في الحالات والثقافات).

كذلك ينبغي على الوسطاء إعلام الأطراف المتنازعة بحقهم في استخدام الوسائل القضائية واللجوء إلى الاستشارات القانونية (إذا كان الأمر مناسباً) ولكن تقديم مثل هذه المعلومات لا يجب أن يعامل معاملة استشارة قانونية أو ممارسة قضائية. فالمتنازعون يملكون الحق في إنهاء المفاوضات واللجوء إلى الطرق القضائية لمتابعة شكاويهم إلى أن يوقعوا على اتفاق يكون بمثابة عقد قانوني. ولا ينكر المشاركون في المفاوضات أو في الوساطة حق أي طرف في الحصول على استشارة قانونية إذ إن بإمكان المتنازعين لقاء محامٍ في أي وقت ويطلب العديد

من الوسطاء في هذا الصدد بأن تتم مراجعة القرارات من قِبَل هيئة قانونية قبل التوقيع على أية وثائق.

إضافة إلى ذلك، ينبغي على الوسطاء أن يقوموا بشرح جدوى سرية الإجراءات. إذ إن المعلومات التي يتم تبادلها بين المفاوضين أنفسهم، أو بين المفاوضين والوسيط خلال الجلسات المشتركة أو خلال الكولسات، تكون في العادة سرية. ولكن الوسطاء يقومون أحياناً بالطلب من الفرقاء التوقيع على نماذج منشورة يصرح فيها الفرقاء بأنهم لن يقوموا باستدعاء الوسيط أو طلب محاضر المفاوضات لمتابعة قضية قانونية لاحقة.

القواعد الأساسية والإرشادات المسلكية

في بعض أنواع المفاوضات، قد يكفي إجراء مصمم بعناية لحث الأطراف على الخروج بتسوية مثمرة. أما في البعض الآخر، فقد يحتاج المفاوضون إلى وضع إرشادات مسلكية تبين بالتفصيل كيف ينبغي عليهم التصرف تجاه بعضهم البعض وكيف يعالجون مشاكل معينة تنشأ خلال المفاوضات. وفيما يلي بعض الإرشادات المسلكية التي يجب مراعاتها من قبل الوسيط والفرقاء المتنازعين:

- الاتفاق على ترتيب أدوار التحدث بين أطراف النزاع.
- وضع قوانين حول كيفية معالجة أية اختلافات حول المعلومات.
- الاتفاق على وضع إطار زمني للمفاوضات لكل جلسة أو لكل الجلسات.
- الاتفاق على المراقبين والشهود.
- وضع قوانين تمنع إطلاق أية تصريحات بقصد التشهير.
- تحديد إجراءات خاصة بفترات الاستراحة.
- تحديد إجراءات خاصة بالكولسة أو بالاجتماعات التي تُعقد على انفراد.

يمكن للوسيط أن يقدم الاقتراحات بخصوص الإرشادات المسلكية أو يمكن للمتنازعين أيضاً أن يقدموها. وإذا جاءت الاقتراحات من طرف الوسيط فإن

على الفرقاء الاتفاق على تنفيذها ويبقى على الوسيط أن يكون حذراً من خلق أية أجواء يظهر فيها وكأنه هو السلطة أو كأن الفرقاء هم الاتباع المطيعون. فلكي يتم تطبيقها بنجاعة، يجب أن تتم الموافقة عليها بالإجماع.

يمكن أن تكون الإرشادات المسلكية موضوع أول جلسة مفاوضات تتم في سياق عملية الوساطة فأطراف النزاع قد تكون راغبة، ولأسباب مختلفة، في مناقشة هذه المسلكية بالإضافة إلى إجراءات وضع أجندة عمل تسبق مناقشة القضايا الأساسية. مثل هذا الأمر يؤدي إلى ما يلي:

- يمكّن الأطراف من وضع قوانين للتفاعل تجعلهم يشعرون بأمان أكثر.
- يسمح للأطراف بممارسة وضع الاتفاقيات حول القضايا التي لا تحمل أهمية أساسية أو شحناً عاطفياً مثل قضايا النزاع.
- يُظهر بأن الاتفاق هو أمر ممكن (مور 1982 ب).

سوف أقوم بكشف عملية وضع إرشادات مسلكية للتفاوض بتفصيل أكثر في الفصل الثامن.

وتختلف تفاصيل وكمية الإرشادات بشكل كبير بين الوسطاء فقد قام كوبر (1978) وهو رائد أول في وساطات الطلاق بتحويل تفسير الإجراءات والإرشادات على عنصر محكم من عناصر عملية الوساطة. حيث أن على فرقاء النزاع الذين يتفاوضون تحت وساطته أن يقبلوا لائحة بستين قانوناً قبل بدء المفاوضات. ورغم موقف كوبر المتشدد، إلا أن وضع إرشادات مسلكية أصبح ممارسة شائعة يقترحها معظم الوسطاء من أجل ضمان سلامة أطراف النزاع وتوجههم السليم.

وضع تصور لجدول أعمال للمفاوضات الأولى المشتركة

عندما ينهي الوسيط تخطيطه لشكل الجلسة الأولى المشتركة، يصبح لزاماً عليه تحديد عملية وضع نصوص خاصة في الأجندة. وعادةً ما يمتلك الوسيط

معلومات كافية لتحليل النزاع وتجميع بيانات المعلومات تؤهله لصياغة جدول أعمال مقترح للمفاوضات.

وفي جميع الحالات، ينبغي على الوسطاء إعطاء أطراف النزاع الفرصة لتقديم بياناتهم الافتتاحية الخاصة بهم. وتقدم هذه البيانات مع بداية المفاوضات حيث يقوم الفرقاء من خلالها بعرض المشكلة أو تاريخ النزاع، وتحديد الحاجات التي يتوجب تلبيتها قبل الوصول إلى حلٍ مُرْضٍ والتعبير أحياناً عن بعض العواطف الحادة. وقد يكون البيان الافتتاحي هو الفرصة الأولى للوسيط كي يراقب المتنازعين وهم يتفاعلون وجهاً لوجه. والوسطاء يتعلمون الكثير عن المتنازعين وعن قضاياهم واهتماماتهم ومواقفهم وخياراتهم وأساليب نزاعهم عبر المراقبة في هذه المرحلة. كما أن المعرفة المسبقة للوسيط بالقضايا والاهتمامات التي سيركز عليها المتنازعون في البيان الافتتاحي، تساعد الوسيط على تخطيط ترتيبات إدارة القضايا وتحديد العمليات المناسبة لحل خلافات كلٍ منها. وهاكم هنا أحد إجراءات تخطيط الأجندة. وقد اقتبست من مور 1982 ب ص ص7، 18، 19) ويستخدمها العديد من الوسطاء لتطوير خطط وساطة مؤقتة.

1- على الوسيط أن يضع جميع البنود المحتملة للأجندة من فرقاء النزاع قبيل عقد جلسة المفاوضات.

2- على الوسيط أن يوضح في ذهنه الأهداف والنتائج المرجوة من قِبَل فرقاء النزاع حول كل بند. ومن ثم عليه أن يحدد أي من هذه البنود يمكن أن يشكل موضوعاً للنقاش وأي منها يتطلب اتخاذ قرار.

3- على الوسيط أن يقسم البنود مؤقتاً إلى بنود ذات أولوية عالية، ومتوسطة وضعيفة، إضافةً إلى تلك التي يمكن تركها حتى آخر جلسة. كما يجب عليه حين يحدد الأولويات أن يأخذ في اعتباره قيمة الوقت لكل بند: أي هل

يجب أخذ القرار غداً بحيث تتم متابعة العمل في الأسبوع التالي؟، وكذلك أهمية البند نفسه من حيث كونه أساسياً أو ذا أهمية عاطفية، وإلى أي من الفرقاء يعتبر مهماً (جميعهم، جزء منهم، فرد منهم أو الأعلى منهم). إن المواضيع ذات الأولوية العالية يجب أن يتم جدولتها للنقاش، من حيث المبدأ، في أول جلسة ولا يجب أن يتم تأجيلها.

4- على الوسيط أن يضع تقديراً للوقت الذي سينفقه في تحقيق الهدف المعين لكل بند في جدول الأعمال كما أن عليه وضع حدود زمنية للموضوعات.

5- يتوجب تصنيف بنود جدول الأعمال وفقاً لصعوبة تحقيق هدف كل منها: مثلاً: صعبة، متوسطة، سهلة.

6- البند الأول على جدول الأعمال يجب أن يكون واحداً ذا أولوية عالية أو متوسطة من النواحي الأساسية والعاطفية، ومن حيث قيمته الزمنية بالنسبة لفرقاء النزاع، أما من ناحية الوسيط فيجب أن لا يتطلب هذا البند وقتاً طويلاً للوصول إلى اتفاق حوله أو تحقيق هدفه المعلن. ينبغي أن يكون هذا البند سهلاً كي يعمل به الفرقاء معاً.

7- على الوسيط أن يضع البند الذي يحمل مثل هذه المواصفات أولاً لأنه يرغب في إعطاء المتنازعين فرصة لتحقيق نجاح في وقت قصير مع بداية المفاوضات؛ لأن النجاح المبكر يعطي المتنازعين إحساساً أكثر إيجابية تجاه العملية وتجاه قدرتهم على تحقيق نجاحات مستقبلية في المفاوضات.

8- أما البند الثاني فغالباً ما يدور حول موضوع أكثر صعوبة وربما يتطلب وقتاً أطول للوصول إلى هدفه. ولكن النجاح في إتمام البند الأول يساعد على تحضير الناس للعمل على قضايا أكثر صعوبة.

9- قد يتم تبادل البنود الطويلة والقصيرة، أو البنود الصعبة والسهلة بحيث يشعر المشاركون أن المفاوضات آخذة بالتقدم نحو نهاية مثمرة.

10- ينبغي على جدول الأعمال إعطاء بعض الوقت لتحديد المواضيع التي سيتم معالجتها في جلسة لاحقة أو سيتم مناقشتها في المستقبل.

تثقيف الأطراف

بعد الانتهاء من وضع خطة الوساطة، يصبح لزاماً على الوسيط أن يقرر كيف سيقوم باطلاع الأطراف المتنازعة على العملية وكسب التزامهم بتجربتها.

إذا كان الوسيط قد عمل مسبقاً مع الأطراف المتنازعة على تصميم الخطة فإن أخذ موافقتهم النهائية عليها لن يكون مشكلة ولكن إذا لم يكن المتنازعون على دراية بشؤون التفاوض وإجراءات الوساطة أو كانوا متورطين جداً في قضايا النزاع لدرجة يصعب عليهم التركيز على العملية، فقد يحتاج الوسيط إلى تثقيفهم حول الإجراءات التي وضع خطتها.

أحياناً، يلعب الوسطاء أدواراً تثقيفية نشطة قبل الدخول في الجلسات المشتركة بهدف تهيئة المتنازعين لما قد يحدث وغايتهم من ذلك هي كسب التزام الأطراف المتنازعة بالإجراءات قبل الشروع بالجلسة المشتركة. بعض الوسطاء يعرضون خططهم ومقترحاتهم الإجرائية خلال الجلسة الأولى ويفترضون القبول من قِبَل الأطراف المتنازعة أو مناقشة إجراءات بديلة إذا لزم الأمر. وتعتمد إجراءات قبول العملية على نوعية الفرقاء، ونوعية القضايا المتنازع عليها، إضافةً إلى تحركات النزاع في كل حالة.

الطرق المغلقة المحتملة

تتمثل الناحية الأخيرة من عملية تصميم خطة التدخل في قيام الوسيط بتحديد المجالات المحتملة التي يمكن أن تؤدي للوصول إلى طريق مغلق. ويحدد فيشر (1978) عدة مجالات للمشاكل تؤدي غالباً إلى طريق مغلق في المفاوضات وهذه المجالات هي:

1- وجود مشاكل أساسية تتمثل في قلة الخيارات الجيدة أو كثرتها.
2- مشاكل إجرائية مثل غياب عملية الحل أو اتباع عملية خاطئة.
3- مشاكل مع الناس المشاركين مثل حدة العواطف، النظرة الجامدة للأمور، وسوء الاتصال.

ولعل تحديد المشاكل المحتملة ووضع خطط بديلة لتجنبها، تعتبر أموراً جوهرية في تخطيط عملية الوساطة. إذ يمكن للوسطاء أن يهيئوا أنفسهم عبر تخيل المشاكل التي قد تحدث خلال الجلسة المشتركة ومن ثم تطوير خطط بديلة للرد على كل منها، وسوف أقوم بمناقشة عدة مشاكل إضافةً إلى التحركات التي يقوم بها الوسطاء لدرئها أو معالجتها في فصول لاحقة.

الفصل السابع

بناء الثقة والتعاون

ظلت المفاوضات تعرف منذ وقت طويل بأنها عملية نفسية. ومنذ بواكير منتصف عقد السبعينات من القرن العشرين، قام روبين وبراون (1975) بتحديد أكثر من خمسمائة دراسة حول المفاوضات عنيت بالمتغيرات النفسية التي تحصل لدى الفرد ولدى الجماعات. في هذا الفصل سوف أقوم بمناقشة نشاطات الوسيط التي تخفف من الخلافات غير الضرورية وتبني علاقة نفسية إيجابية بين الأطراف المتنازعة. وهذه العملية تسمى «المصالحة» أو «التوفيق بين الأطراف».

والمصالحة هي في جوهرها تكتيك نفسي مطبّق عملياً يهدف إلى تصحيح المنظورات وتقليص المخاوف التي ليس لها أساس، وتحسين الاتصالات إلى درجة تسمح بإقامة حوار، وتجعل من المفاوضات المعقولة أمراً ممكناً (كيرل 1971 ص77). كما أن المصالحة هي عنصر من عناصر المفاوضات يحاول فيها الطرف الثالث إيجاد أجواء من الثقة والتعاون تشجع على إقامة علاقات إيجابية وتؤدي إلى عقد مفاوضات مثمرة.

ورغم أنني سوف أناقش المصالحة هنا وكأنها مرحلة منفصلة عن المفاوضات والوساطة، إلا أنني أعتبر المصالحة عملية متواصلة تجري على مدى مسار المفاوضات والوساطة. وتوجد خمس مشاكل شائعة تؤدي إلى إيجاد تحركات نفسية سلبية خلال المفاوضات هي:

1- العواطف الحادة.
2- المنظورات الخاطئة والنظرة الجامدة المسبقة التي يحملها كل طرف عن الآخر أو عن قضايا النزاع.
3- مشاكل تتعلق بالقانون والشرعية.
4- انعدام الثقة.
5- ضعف الاتصال.

سوف أقوم بمناقشة كل من هذه المشاكل بدوره، كما سأكشف عن بعض التدخلات التي تستخدم للرد على هذه المشاكل وتغييرها.

المشاعر الحادة

لا يوجد شك بأن العواطف تلعب دوراً رئيساً في النزاع والوساطة. وتبين جونز (2001) أن النزاع يمكن بطرق عديدة أن يعرَّف من خلال العواطف وتضيف بأن النزاعات تحدث عندما ينظر الناس إلى أهداف متضاربة في علاقاتهم ببعضهم البعض، وأن هذا التضارب يؤدي إلى توليد أحداث تتسبب بوقوع النزاعات وإطلاق العواطف. وتفترض جونز أيضاً أن التعبير عن العواطف يرتبط حضارياً من حيث أن الثقافة أو الحضارة هي التي تحدد ما هو مناسب عاطفياً وتضع المعايير للتوجه الاستراتيجي لأطراف النزاع، وترسم لهم أنماط الاتصال وتعرِّف ما هو مناسب ومقبول من المسلكيات.

يمكن للمشاعر السلبية الحادة أن توسع الهوّة بين المتنازعين وأن تصعّب الوصول إلى التسوية في مقابل ذلك، يساعد تعزيز وإغناء المشاعر الإيجابية بين الفرقاء على التقريب بينهم وعلى تسهيل الوصول إلى اتفاق متبادل على بنود التسوية. لذلك غالباً ما يعتبر تعلم أسباب وتطور وديناميكية وإدارة وتنظيم المشاعر أمراً جوهرياً في إجراء وساطة فعالة.

وقد لاحظ عدد من الباحثين المراحل النفسية أو العاطفية التي يتحرك عبرها المتنازعون خلال عملية تطور الصراع وتهدئته وتسويته (دوغلاس 1962؛ كيسلر 1978؛ ديشي 1989؛ ديلي 1991). كما قام آخرون بتفحص تسلسل المسلكية التصعيدية المتعلقة بالمشاعر السلبية في المفاوضات (برويت، باركر وميكوليتش 1997) في وساطات الطلاق (دوناهيو، 1991؛ جونز 1985، 1988) وفي مفاوضات الأزمات (روغان، دوناهيو ولايلز 1990). فمع بداية المفاوضات، غالباً ما يكون الناس غاضبين، متألمين، محبطين، مشككين، متغربين، يائسين وساخطين أو ميّالين لرفض الشروط غير المرضية. ومع تطور المحادثات، يمكن أن تشهد المشاعر تصعيداً وتنتقل إلى الواجهة أو تبقى مخبأة في خلفيات الحديث أو تتقدم وتتراجع مع تقدم وتباطؤ العملية إيجابياً في معالجة المشاعر والقضايا والظروف التي تسببت في النزاع. وتعتمد استمرارية التجربة النفسية في تغير المشاعر، وتعابيرها المسلكية، إضافةً إلى تواصل تقييم المتنازعين لعلاقاتهم مع الوضع أو مع القضايا، على درجة التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد أو المجموعات المنخرطة، وعلى تصرفات نظرائهم وتدخلات الوسيط. لذلك ومن أجل الوصول إلى إدارة مثمرة للمشاعر، ومعالجتها وفهمها، ومن أجل عقد محادثات رزينة حول المواضيع الجوهرية، ينبغي أن تتم إدارة المشاعر السلبية والتخفيف منها من قِبَل المتنازعين أو من قِبَل المتدخل، لأن مثل هذه المشاعر، سواء كانت ظاهرة أو خفية، إذا لم تتم معالجتها مع بداية المفاوضات فستؤدي إلى تعطيل الوصول إلى تسوية حقيقية أو إلى منع تكوين علاقات إيجابية. لذلك ينبغي على الوسطاء مساعدة فرقاء النزاع للوصول إلى حلول مقبولة، وعليهم في هذا الصدد أن يحاولوا على الأقل تخفيف وطء المشاعر السلبية أو تحييدها، وخلق أجواء إيجابية بين المتنازعين، إذا استطاعوا ذلك.

قبل أن نقوم بفحص المقاربات أو الوسائل التي تساعد الفرقاء على معالجة مشاعرهم، نحتاج إلى تفحص المكونات المسلكية والمعرفية والوظيفية للمشاعر

خلال النزاعات، بالإضافة إلى مصدرين من مصادر المشاعر الحقيقية منها وغير الحقيقية.

مكونات المشاعر

حدّد الباحثون في أمور المشاعر ثلاثة مكونات لها هي: المكونات المسلكية أو التعبيرية، والمكونات النفسية، والمعرفية أو الإدراكية (لازروس 1994) ويعتبر العنصر المسلكي إلى التعبير عن المشاعر، غالباً، جزءاً من الاتصال مع الطرف الآخر. ويشمل العنصر النفسي التغييرات الجسدية أو البيولوجية التي تحدث في الجسم نتيجة للمشاعر الحادة التي تتملك الإنسان. أما المكوّن المعرفي فيشمل عملية التقييم التي تحدث عندما تنتاب الناس مشاعر بالعار أو الاشمئزاز.

والمكوّن المسلكي يتم التعبير عنه عادةً بطرق شفهية وغير شفهية أو خلال تحركات أخرى. فتعابير الوجه، ولغة الجسد، وبعض التصرفات المحددة تشكل غالباً مؤشرات أساسية على الوضع النفسي للشخص أما التعابير غير الشفهية فقد تكون لاإرادية أو تحمل هدفاً استراتيجياً بإيصال رسالة معينة. كذلك يمكن للتعابير الشفهية أن تكون لاإرادية وعفوية أو محسوبة في النهاية لتعطي انطباعاً مناسباً أو تنقل رسالة محددة.

من أجل الرد على تعبيرات المشاعر، يحتاج الفرقاء والوسطاء لأن يكونوا قادرين على إدراك العواطف التي تقف وراء مسلكية معينة والرسالة التي تحملها من أجل التجاوب معها بشكل ملائم. ولما كانت المشاعر محددة أصلاً بالثقافة التي تحضنها، فإن المسلكيات قد تحمل معاني مختلفة أو قد تفسر بطريقة مختلفة بين مختلف الثقافات. على سبيل المثال: في بعض الثقافات مثل الثقافة اليابانية، يضحك الإنسان أو يبتسم عندما يشعر بالضيق أو عدم الراحة، مما قد يفسَّر من قِبَل ثقافات أخرى كثقافة الولايات المتحدة على أنه نوع من الموافقة أو السرور.

ليس من السهل على الوسطاء أن يفكوا رموز المعاني التي تحملها التعابير العاطفية بشكل دقيق، كما أن عليهم أن يلتزموا الحذر في تفسيرهم للدلائل الشفهية وغير الشفهية. ويمكن تحقيق نتائج أكثر دقة في هذا الصدد عبر المراقبة الدقيقة وطرح الأسئلة التوضيحية أو من خلال الإصغاء النشط الذي يعني إدراك المشاعر المنظورة، واستنباط التوضيحات أو التأكيدات حول التفسيرات المتعلقة بتعبيرات المشاعر لدى فرقاء النزاع. وسوف نتحدث أكثر حول هذه الوسيلة لاحقاً.

وتعود المكونات الوظيفية أو الفيزيولوجية للمشاعر إلى الإحساسات التي يخوض الجسد تجربتها، فالمشاعر هي ردود نفسية وجسدية معقدة على استفزاز خارجي. وعندما يبدأ الإنسان الإحساس بالمشاعر، يبدأ قلبه بالخفقان السريع، وتنتابه ومضات حارة أو باردة وقد يشعر بغشاوة على عينه وتزايد في تنفّسه ورجفة أو تعرّق في يديه بشكل لاإرادي، إضافةً إلى إرهاق جسدي نتيجة الرجفة أو التنهّد أو الغضب. وتتسبب المشاعر في إحداث تغييرات فيزيولوجية في كيمياء جسد الإنسان تدفعه إما إلى الانخراط في قتال أو نزاع أو إلى الهرب لتوخي السلامة (آدلر، روزن وسيلفر شتاين 1998).

وعندما تغمر المشاعر جسد الإنسان، تصبح هناك إمكانية لوقوع نوع من الجيشان العاطفي أو العدوى العاطفية (جونز 2001) ويحصل هذا الجيشان عندما يتم تحميل الوظائف الجسدية أكثر من قدرتها، كما يحدث عادةً عندما يشعر الإنسان بالتهديد أو بالعدوان أو عندما يتم تخطيئه وتهزيئه وإساءة فهمه. كذلك يحصل هذا الفيض من المشاعر عندما يواظب الإنسان على التفكير السلبي مثل مواصلة استعادة ذكرى أو مواجهة أو مشاعر مؤلمة من الماضي. وعندما يحدث هذا الجيشان، يمنع الدماغ من تقييم المعلومات القادمة من خارج القشرة ويتسبب في تحديد القدرة على التفكير الخلاّق وعلى الردود الابتكارية

لحل المشكلات. كما أن الجسد قد يتطلب وقتاً ملموساً لكي يستعيد توازنه. وسوف نقوم في جزء لاحق من هذا الفصل بوضع استراتيجيات للرد على هذا الجيشان العاطفي.

أما العدوى العاطفية فهي رد فيزيولوجي آخر على العواطف، ويحدث عندما يتفاعل شخص أو جمع من الأشخاص مع مشاعر شخص أو جمع آخر. وعندما تحدث العدوى، يبدأ الأشخاص بتقليد تعابير وجه الشخص، ومواقفه وتحركاته وكلماته وبالتالي عواطفه (هاتفيلد، كاشيوبو، رابسون 1992، ص ص 153-154). وتشير العدوى العاطفية إلى تفهّم مشاعر الطرف الآخر أو التراحم معها إلا أنها في أغلب الأحيان تأتي نتيجة لرد عاطفي من اللاوعي مرتبط بالشخص الآخر. وقد تنعكس العدوى العاطفية في بعض النزاعات العدائية الساخنة على شكل تصعيد في العواطف وموجة في مشاعر ومسلكيات العداء. وفي الحالات التي يشعر فيها الأطراف باليأس أو الإحباط، يدخل الشخص في دائرة من فقدان الأمل واليأس. وسوف أقوم في جزء لاحق من هذا الفصل بعرض استراتيجيات الرد على هذا التحرك العاطفي.

والمكون الثالث للعواطف وهو المكوّن المعرفي فيعود إلى الارتباط بين المشاعر وبين إعادة التقييم العقلاني للمصالح والاحتياجات والقضايا والتوترات والاختلافات والمشاكل والنزاعات التي أدت في النهاية إلى تصاعد العواطف. والمنطق الذي يقف وراء التوجه الإدراكي للمشاعر هو أن الناس إذا استطاعوا فهم مشاعرهم بشكل أفضل وإدراك كيفية ارتباط هذه المشاعر مع المكونات الأساسية والإجرائية للنزاع، يصبح بإمكانهم إدارتها أو تغييرها نحو الأفضل، وتطوير سير تحركهم لتعديل أوضاعهم. ويتضمن الرد على المكون المعرفي للعواطف، تقييم العواطف وتقييم الوضع عبر طرح سلسلة من الأسئلة والرد عليها. وتساعد هذه الأسئلة على تحديد ما إذا كان الحدث الذي تسبب

بجيشان العواطف، أمراً شخصياً، وما هو تأثيره على تحقيق الأهداف. أي هل أعاقها أو سهّل تحقيقها؟ وهل أثر على هوية الفريق؟ (لازروس 1991). مثل هذه الأسئلة التقديرية الأولية، تتبعها سلسلة من الأسئلة الثانوية. وسوف نتحدث أكثر عن المقاربات المعرفية للرد على العواطف لاحقاً في هذا الفصل عندما أقوم بتفحص الأسئلة المفتوحة.

النزاعات الواقعية (الحقيقية) وغير الواقعية والمشاعر

يميز كوسر (1956) بين النزاعات الواقعية وغير الواقعية فيقول: النزاعات غير الواقعية تحدث عندما يتصرف الفرقاء وكأنهم في حالة نزاع دون أن تكون هناك ظروف موضوعية لوجود نزاع. أما النزاعات الواقعية فتأتي نتيجة خلافات حقيقية في المصالح. ويمكن تطبيق أفكار كوسر على العواطف الإنسانية. ففي الكثير من الأحيان، يمتلك فرقاء النزاع مشاعر حادة لا تعبر عن الوضع الحقيقي. والنزاع الذي لا يستند على أسس واقعية للعواطف السلبية يتناقض بشكل مباشر مع النزاع الذي تشكل فيه الردود العاطفية ردوداً حقيقية على الأوضاع. العديد من الناس خاضوا تجربة لقاء شخص ما لأول مرة ومن ثم الشعور بكره فوري لهذا الشخص والإحساس بمشاعر معادية له رغم وجود علاقة سابقة معه. وتسمى هذه الحركة بإعادة استثارة المشاعر (جاكينز 1978) أو بالنقل السلبي (فرويد [192] 1943).

وإعادة الاستثارة تعود إلى ظهور مشاعر على السطح شبيهة بتلك التي تولّدت نتيجة علاقة أو نتيجة أحداث جرت في الماضي. وكأنها مشاعر قديمة أطلقتها مواجهة جديدة قد تكون شبيهة لعلاقة أو حادثة سابقة أو لا تكون شبيهة لها. ورغم أن الوضع الجديد قد لا يشكل حالة موضوعية لإعادة استثارة المشاعر، إلا أنه يشكّل الآلية التي تعيد إحياء المشاعر السابقة.

وسنعطي مثلاً هنا يوضح هذه المسألة: كافحت إحدى الجماعات البيئية سنين طويلة ضد أحد المرافق العامة حول شروط وظروف تشغيل سد مائي يمد المنطقة بالطاقة الكهربائية. وخلال المفاوضات، احتدت العلاقات الشخصية بين جماعة البيئة وبين ممثلي الشركة والناطقين باسمها. وفي النهاية وافقت الشركة على أخذ مصالح الجماعة بعين الاعتبار ووصلت معهم إلى تسوية بعد مفاوضات شاقة. وبعد مضي عام، أعلن المدير الجديد للعلاقات العامة في الشركة وهو شخص منفتح جداً وملتزم بعلاقات جيدة بين الشركة والمجتمع مهتم بإشراك الناس في صنع القرارات، بأن الشركة خططت لمراجعة عملياتها في سدّ آخر، يختلف عن السدّ السابق في بنائه وظروفه. وصرّح كذلك بأن الشركة ترغب في تطبيق بعض إجراءات التشغيل التي شهدت مناقشات ساخنة خلال المفاوضات السابقة. أقامت جماعات البيئة إثر ذلك حملة عدائية ضد مدير العلاقات العامة وواجهت هذا التصريح بغضب شديد ورغم أن المدير الجديد يملك قيماً ومقاربات لحل المشاكل تختلف كثيراً عن سلفه إلا أنه لقي نفس المعاملة، فقد أعيد استثارة المشاعر القديمة بسبب ظرف بدا مشابهاً للظرف السابق ولكنه في الواقع كان مختلفاً. قد يستحق الوضع الجديد رداً قوياً من جماعة البيئة ولكن حدة مشاعرهم جاءت نتيجة إعادة استثارة مرتبطة بأحداث سابقة.

أما النقل وخاصة النقل السلبي فهو استمرار أو تعميم لردود مكتسبة منقولة من علاقة معينة إلى أخرى. وبحسب فرويد، فإن النقل يحدث عندما تنتقل قوة حركة علاقة سابقة إلى علاقة جديدة قد تكون مشابهة أو غير مشابهة للعلاقة السابقة. على سبيل المثال، في نزاع يقع بين زوجين، قد تقوم الزوجة بنقل مشاعرها من أبيها المتسلط إلى زوجها رغم أن الزوج قد يختلف تماماً عن الأب في شخصيته وفي طريقة علاقته.

وقد ينتج عن إعادة الاستثارة أو عن نقل المشاعر، تصعيداً في هذه المشاعر قد يتلاءم أو لا يتلاءم مع الظروف الموضعية للمتنازعين. ويحتاج الوسطاء إلى

إدراك كيفية الرد على مصادر المشاعر الحادة. وسوف نتحدث أكثر عن هذه النقطة لاحقاً في الفصل.

والمشاعر الواقعية، على النقيض من المشاعر المستثارة مرة أخرى، تأتي نتيجة مباشرة لظرف حالي واضح من المتوقع في العادة أن يتسبب بإطلاق مشاعر حادة. على سبيل المثال إذ بدأ طرفا النزاع بالصراخ على بعضهما البعض وإطلاق الإهانات، فإن هذه الإهانات قد تستثير مشاعر حادة. ولا يعتبر هذا الأمر إعادة استثارة بل رداً مباشراً على أحداث فورية. من الواضح أن أي شخص يمكن استثارته إذا كان قد أهين مباشرة في السابق، ولكن الأحداث الحالية تستحق المشاعر الحادة التي يشعر بها المتنازعون.

في العادة، تقوم الأطراف بإدارة المشاعر الواقعية والمستثارة ولكن، عندما يختبر الناس التعبير عن مشاعر سلبية، يصبح الأمر بحاجة إلى تدخل طرف ثالث من أجل تخفيف وطأة هذه المشاعر أو إدارتها. وعلى الرغم من أن الوسيط ليس طبيباً نفسياً إلا أن عليه أن يكون مطلعاً على الأساليب النفسية المستخدمة في مساعدة الفرقاء على إدارة عواطفهم.

الردود على المشاعر السلبية

عادةً ما يتم استدعاء الوسطاء للتجاوب مع الأسس المسلكية والفيزيولجية والإدراكية للمشاعر. فالمشاعر لا يمكن تسويتها كما هي الحال مع المشاكل الإجرائية أو الحقيقية للقضايا، ولكن يمكن تنظيمها وإدارتها وفهمها والتعامل معها بحيث لا تتسبب بالسيطرة على المتنازعين. كذلك يمكن تحييدها أو تغييرها باتجاه أن تصبح إيجابية. هناك أربع استراتيجيات للرد على المشاعر السلبية للفرقاء وهذه الاستراتيجيات هي:

1- المقاربات التي توفر فرصاً خلاّقة للمتنازعين للتعبير عن شعورهم.

2- الاستراتيجيات المستخدمة في إعادة تثمين المشاعر.
3- الإجراءات المستخدمة في كبح المسلكية التصعيدية والسيطرة على تعبيرات المشاعر.
4- الاستراتيجيات المستخدمة في إزالة الأسباب الموضوعية التي تقف وراء العواطف من خلال تلبية الاحتياجات أو المصالح النفسية والإجرائية والحقيقية.

وسوف أقوم في هذا الفصل بمناقشة ثلاث استراتيجيات. أما استراتيجية إزالة الأسباب الموضوعية للعواطف فسوف تتم مناقشتها في الفصل التاسع وحتى الفصل الرابع عشر كجزء من مكونات حل المشاكل في عملية الوساطة.

هناك عدد من المقاربات التي يتجاوب فيها الوسطاء والفرقاء بشكل خلاّق مع المشاعر الحادة. ولكن لما كانت المنازعات في معظم أجزائها تضم في الأساس مشاعر سلبية أكثر منها إيجابية، لذلك سأقوم بتركيز الاهتمام على تدخلات الوسيط التي تنظم أو تخفف المشاعر السلبية. وغالباً ما تؤدي إدارة المشاعر السلبية إلى تشجيع انبثاق أو تطور مشاعر إيجابية.

وتتشكل ردود الوسيط على المشاعر من ثلاث خطوات هي: إدراك أن هذا الطرف يملك مشاعر حادة، وتشخيص هذه المشاعر واختيار استراتيجية تدخل تساعد الفريق على معالجة المكونات المسلكية والنفسية والإدراكية للمشاعر والتجاوب معها بشكل خلاّق. وتقسم الردود على العواطف بشكل عام إلى فئتين: الاستراتيجيات المستخدمة للتعبير الخلاّق عن العواطف وتفهّمها، والاستراتيجيات المستخدمة في قمع العواطف والسيطرة عليها.

الاستراتيجيات المستخدمة للتعبير عن تفهّم أكبر للمشاعر

يتم اللجوء إلى استراتيجيات التعبير عن العواطف الحادة وإطلاقها لأن الوسيط يعتقد ما يلي:

1- يحتاج الفرقاء إلى إطلاق المشاعر غير المعبّر عنها، إذ أنهم لن يستطيعوا التركيز على القضايا الأساسية ما لم يتم إطلاق هذه المشاعر (جاكينز 1978؛ باخ وغولد برغ 1974).
2- يحتاج كل طرف إلى التعبير عن مشاعره إلى الطرف الآخر من أجل إظهار حدّة شعوره تجاه قضية معينة.
3- إن التعبير عن المشاعر واستكشافها يؤديان بالنتيجة إلى تبصر أكبر للعلاقة بين المشاعر وبين القضايا المتنازع عليها.
4- إن التعبير المباشر عن المشاعر متوقع ومقبول ثقافياً. فإذا قرر الوسيط أن الفرقاء بحاجة إلى التنفيس عن مشاعرهم لأي من هذه الأسباب، فإن عليه أن يقرر أيضاً متى وأين وكيف يمكن أن يتم التعبير الأفضل عن مشاعر الفرقاء.

إن التعبير عن المشاعر الحادة يمكن أن يهدد أو يدمر عملية مفاوضات هشّة. لهذا السبب، غالباً ما يتم التعبير عن المشاعر الحادة التي تنفجر نتيجة تكرر الاستثارة أو نتيجة لهبّات عاطفية مدبّرة، في اجتماعات خاصة بين الفريق المتنازع والوسيط. كذلك يتم تناقل المشاعر وتمريرها خلال جلسات الكولسة عندما يجد أحد الفرقاء نفسه هدفاً لهجوم مشاعر حادة من فريق آخر لا يستطيع أن يعالجها بفعالية أو أن يرد عليها بشكل مبتكر. وداخل جلسات الكولسة هذه، يمكن التنفيس عن المشاعر بأمان، بعيداً عن حضور الفرقاء الآخرين كما يمكن تحقيق التحرر الفيزيولوجي وإجراء تقييم للمشاعر الحقيقية والمشاعر المستثارة والوصول إلى تفهّم أفضل فيما يتعلق بالروابط بين المشاعر وبين القضايا الأساسية، إضافةً إلى ضبط التعليقات المدبّرة بدون المخاطرة في تخريب العلاقات بين الفرقاء. وغالباً ما يبادر الوسطاء بعقد جلسات كولسة من أجل التنفيس عن المشاعر إذا أحسّوا بوجود تفاعل سلبي في الجلسات المشتركة، كما أنهم يفعلون ذلك أحياناً خصيصاً لدفع الفرقاء إلى التنفيس عن مشاعرهم.

ينبغي أن نذكر هنا أن التعبير عن المشاعر في الجلسات المشتركة، يمكن أن يشكل عملية هامة ومؤثرة في تحقيق مفاوضات مثمرة. وقد لاحظ دوغلاس (1962) أن التنفيس عن المشاعر بموجب الطقوس المتّبعة، في المراحل الأولى للنزاعات بين العُمّال والإدارة برز وكأنه شرط لتحرّك الفرقاء نحو التفاوض على القضايا الرئيسة، وإذا قرر الوسيط أن عليه تشجيع الفرقاء على التعبير عن مشاعرهم، وإذا حدث التنفيس عن المشاعر في خضم الجلسة المشتركة، فإن الهمّ الرئيسي أمامه هو منع هذا التعبير من أن يؤدي إلى تصعيد النزاع، والحد من التحركات السلبية والتخريب السلبي للعلاقة بين الفريقين.

ويستخدم الوسطاء عدة استراتيجيات للتدخل من أجل الرد على هذه المشكلة وقد يقوم الوسطاء أحياناً بتشجيع الفرقاء على وضع قواعد أساسية تتعلق بالمسلكية المقبولة، وهذه القواعد قد تمنع ممارسات مثل مسح الشخصية والنعوت المزعومة والتوقعات التي تطلق على الدوافع والاعتداءات الشخصية المباشرة، كما قد يقوم الوسطاء بتشجيع الفرقاء على التعبير عن مشاعرهم حيال المصالح المرتبطة بالنزاع وليس حيال الأشخاص الذين يمثلون الطرف المنازع (فيشر ويوري 1981). وهناك مقاربة ثالثة يتبعها الوسيط تتعلق بتحديد أنواع التنفيس غير المثمر شفهياً، وبتشجيع أو اقتراح الطرق التي يمكن فيها للمتنازعين التعبير عن مشاعرهم بطرق أقل سخونة. مثل هذه الاستراتيجية غالباً ما تتضمن تهيئة الفريق ضمن جلسة كولسة لتبادل شفهي للمشاعر في الجلسة المشتركة. كما أن روح الفكاهة هي الطريقة الرابعة التي يمكن للوسطاء استخدامها من أجل مساعدة الفرقاء على التنفيس عن مشاعرهم وتقييد التأثيرات السلبية للغضب في نفس الوقت.

إن التعبير عن المشاعر السلبية الحادة في الجلسة المشتركة يحمل قيمة فقط إذا سمح بالإفراز الفيزيولوجي المثمر لأحد الفرقاء أو لأكثر دون أن يضر

بالعلاقة الحساسة بين المتنازعين، أو إذا عمل على تثقيف أحد الفرقاء حول مصدر حدة المشاعر تجاه قضية معينة. ولكن عندما يكون التنفيس عن المشاعر موجهاً لمعاقبة أحد الفرقاء فإنه قد يؤدي إلى الإضرار بالعلاقة وإذا حدث شيء من هذا القبيل فإن على الوسيط أن يشجع الفرقاء للتفاوض كلٌ على حدة، كوسيلة دفاعية من جهة، ومن جهة أخرى كوسيلة لتوجيه المشاعر الضارة نحو قنوات آمنة.

حتى الآن، قمنا بمناقشة التعبير عن المشاعر، على فرضية أنه يؤدي إلى إطلاقات فيزيولوجية إيجابية، أو إلى إدراك أكبر لفريق أو لأكثر لمدى الارتباط بين المشاعر وبين القضايا المتنازع عليها. ولكن التعبير وحده قد لا يكون كافياً لتحقيق هذا الغرض. فقد يحتاج الوسطاء إلى تقديم مساعدة أكبر لفرقاء النزاع عبر استخدام إجراءات أكثر وضوحاً للرد على المشاعر ومعالجتها. ومن بين هذه الإجراءات التي ينبغي تفحصها، نذكر: الاستماع النشط، والأسئلة المفتوحة، والاستراتيجيات المتبعة لكبح فيضان المشاعر وعدوى الشاعر وطرق الرد عليها.

الاستماع النشط

لا يجد الوسطاء صعوبة كبيرة في إدراك أن أحد الفرقاء يخوض حالة من المشاعر، ولكنهم قد لا يستطيعون ولا يستطيع الفريق أيضاً تعريف الحالة بشكل خاص وتحديد مدى الحدية التي تنتاب مشاعر هذا الطرف في النزاع حول الموضوع قيد النقاش، ولا حتى تفهم الرابطة بين المشاعر.وبين القضايا المطروحة. والاستماع النشط غالباً ما يسهِّل أمر تعريف وتشخيص المشاعر من قِبَل الوسطاء وفرقاء النزاع. وكان روجرز (1945) أول من حدد هذا الشكل من التفاعل كوسيلة لإجراء بحث اجتماعي، وقام غوردون (1978) وكريتون (1972) لاحقاً بالتوسع حول هذا الموضوع كوسيلة للتجاوب مع مشاعر الناس

المنخرطين في النزاع. والإصغاء النشط هو وسيلة اتصال يقوم فيها المستمع بفك رموز رسالة شفهية، وتحديد الشعور الذي يتم التعبير عنه، واختيار كلمة أو عبارة تحمل نفس المعنى ونفس الحديّة العاطفية اللتين ينقلهما المتحدث ثم يصوغ المحتوى العاطفي للرسالة ليعيد نقلها إلى المتحدث بغرض التأكيد أو التوضيح. على سبيل المثال: قد يجيب الوسيط بما يلي: «إنك في الحقيقة مستاء ومحبط لأن المدينة لم تتجاوب بسرعة مع طلبك الإذن». هنا يجد الشخص المتنازع فرصة للتحقق من دقة منظور الوسيط إلى مشاعره فيقول: «نعم أشعر بالإحباط، لقد أذعنت لجميع مطالبهم وما زالوا يطالبونني بالمعلومات». من المهم أن يتقبل المستمع مشاعر المتحدث دون الموافقة بالضرورة على كلامه أو دون أن يحمل أفكاراً مشابهة حول القضايا المطروحة.

ويقوم الإصغاء النشط بعدة مهمات عندما يستجيب لمشاعر الناس:

- يؤكد للمتحدث بأن كلامه قد تم الاستماع إليه.
- يتيح المجال للمتحدث وللمصغي بالتحقق من أن المعنى الدقيق للرسالة قد تم الاستماع إليه.
- يظهر تقبلاً للتعبير عن المشاعر.
- يسمح للمتحدث باستكشاف مشاعره حول موضوع ما، وبتوضيح ما يشعر به في الحقيقة ولماذا يشعر به.
- يمكن أن يسهّل تثمين الرابطة بين الشعور وبين المحتوى الحقيقي والإجرائي للنزاع.
- يمكن أيضاً أن ينجز الوظيفة الفيزيولوجية المتعلقة بتشجيع تنفيس التوتر عبر التعبير عن المشاعر.

يمكن للوسطاء استخدام الإصغاء النشط في جلسات الكولسة وفي الجلسات المشتركة بهدف تقييم إذا كان هذا التعبير عن المشاعر يشكل تكتيكياً

تفاوضياً للتأثير على الطرف الآخر ودفعه لتقديم تنازلات، أو أنه إظهار موقف أمام المتنازعين الآخرين والمتفرجين، أم أنه تعبير أصيل عن المشاعر. وكلما ازداد التفاعل بين الوسيط والمتنازعين، أصبح الأمر أكثر صعوبة بالنسبة للمتنازعين بالاستمرار في إظهار المواقف العاطفية غير الحقيقية أو الصادقة. وتجدر هنا ملاحظة أن الإصغاء النشط قد يرتبط بالثقافة بشكل خاص من حيث أنه لن يجدي أو لن يكون استخدامه مناسباً مع أشخاص أو جماعات ينتمون لثقافات معينة. فالأفراد المنتمون لثقافات تتجنب الكشف عن مشاعرها أو مناقشة أمور المشاعر أمام خصومها، سوف يقاومون الإصغاء النشط ويشعرون بأن الاستجابة له ستؤدي إلى فقدان ماء الوجه أمام أنفسهم أو أمام خصومهم. وعلى الوسطاء أن يتوخّوا الحذر في استخدامهم للإصغاء النشط في الثقافات التي لا تتعامل بشكل مباشر مع الأشياء أو التي لا تجد راحة في التعبير المباشر عن المشاعر.

وعندما ينتهي الوسيط من تشخيص محتوى مشاعر المتنازع وحدّتها، يصبح بإمكانه أن يقرر كيفية مساعدة هذا الطرف في تفهم ومعالجة مشاعره. وعلى الرغم من أن التحركات التصالحية قريبة من ممارسة المعالجة النفسية إلا أن الوسيط في حقيقة الأمر لا يحاول تغيير الطرف المتنازع أو إعادة تأهيله عبر مقاربة علاجية، بل يعمل على مساعدة الأطراف المتنازعة على إدارة عواطفها بحيث يمكنها التفاوض حول مواضيع معينة متنازع عليها.

الأسئلة المفتوحة

تعتبر الأسئلة المفتوحة أسلوباً ثانياً يستخدم في مساعدة الأطراف المتنازعة على تحديد وفهم وإدراك المشاعر والعمل من خلالها. وتساعد هذه المقاربة، المتنازعين على تفهّم وتثمين الرابطة العاطفية بين المشاعر وبين القضايا أو المصالح المتنازع عليها، بالإضافة إلى مساعدتهم على اتخاذ قرار قائم على المعرفة

حول ما سيفعلونه تجاه النزاع. ويمكن للأسئلة المفتوحة التي يطرحها الوسيط أن تساعد المتنازعين على استكشاف هذه الرابطة وتحديد سير فعّال للعمل.

ويفترض لازروس (1991) وجود نوعين من التقديرات التي يمكن للفرقاء المتنازعين أن يقدموها: النوع الأول أساسي والثاني ثانوي. والتقديرات الأساسية تحدث عندما يركز الشخص أو تركز المجموعة على السؤال التالي: هل الحدث أو الظرف متعلق بي شخصياً؟ للإجابة على هذا السؤال، ينبغي اعتبار ثلاثة عوامل: العامل الأول هو أن الشخص أو الجماعة، يرغبون في تقدير كيفية تأثير هذا الظرف على أهدافهم الشخصية. ثانياً أن الشخص أو الجماعة يحتاجون إلى تحديد ما إذا كان هذا الظرف سيصعّب عليهم أكثر تحقيق أهدافهم المنشودة، وأخيراً قد يحتاج الطرف المتنازع إلى تقييم ما إذا كان الظرف أو الحدث متعلقاً بهويته، أو إذا كان الظرف مختصاً بفرد معين، فهل يشبع غروره وأنانيته. إذا استطاع الشخص أو المجموعة الإجابة على هذه الأسئلة بطريقة جازمة، فإن من المرجح أن يطلق الوضع مشاعر ملموسة وتصرفات تنم عن تجنب الاتهامات العدائية والاعتداءات الكلامية أو الجسدية، واللوم والتحزب والتعنّت وغيرها (جونز 2001).

أما التقديرات الثانوية فتوسع تحليل الوضع وتساعد على تحديد شعور معين أو مجموعة من المشاعر التي يخوضها الطرف المتنازع. ويحدد لازروس (1991) عدداً من الأسئلة الإضافية لتشجيع التقديرات الثانوية.

- من هو الطرف الذي ينبغي أن يلام في الحادث أو في الظرف؟ (أحكام محاسبة).
- كيف يمكن حل المشكلة والسيطرة على المشاعر (إمكانية التأقلم).
- ما هي احتمالات تحسن الوضع أو تدهوره (توقعات مستقبلية).

إن النتائج التي تتوفر من مجموع إجابات الشخص أو المجموعة على نوعية الأسئلة التقديرية، تساعد على تحديد شكل المشاعر، مثل الإحباط أو الحزن أو العار أو الغضب أو التحدي أو الخوف أو... غيرها. كما تساعد على تحديد مدى حدة هذه المشاعر التي يتم التعبير عنها. من المهم هنا ملاحظة أن الشعور يمكن أن يكون مرتبطاً بشكل مباشر بالمنظور الذي يحمله الشخص أو تحمله الجماعة عن الحدث أو عن الظرف، أكثر من الارتباط بالحدث أو الظرف نفسه. وهذا المنظور يعود إلى الأفكار المتعلقة بالنزاعات الحقيقية وغير الحقيقية وبالمشاعر الحقيقية والمستثارة مرة أخرى والتي تحدثنا عنها في جزء سابق من هذا الفصل.

وإذا كان للفرقاء المتنازعين أن يعيدوا تقدير مشاعرهم وأوضاعهم بفعالية فإن عليهم أن يجدوا مكاناً آمناً للقيام بذلك كما يتطلب الأمر منهم الحديث حول القضايا المناسبة، وإيجاد طريقة تساعدهم على الخروج بتقديرات دقيقة ومؤثرة (جونز 2001). والوساطة الفعالة تساعد الفرقاء المعنيين في النزاع والمنخرطين في مشاعر حادة، على تهيئة طريق آمن يشعرون فيه بحرية التحدث عن مشاعرهم وظروفهم، وحرية تحليلها، ويساعدهم على التحدث في القضايا المناسبة سواء على حدة أو مع الأطراف الأخرى، كما يمنحهم طريقة تشجعهم على القيام بإعادة تقدير مثمرة لنزاعهم ولمشاعرهم وفي نفس الوقت يمنعهم من إطلاق المشاعر الحادة والقاسية.

ولكن التقدير الإيجابي أو إعادة التقدير لا يحدثان لأن الناس موجودون في مكان آمن أو يتحدثون في القضايا المناسبة أو يملكون طريقة مثمرة فقط. فقد يحتاج الوسطاء إلى مساعدة الفرقاء على التركيز في المشاعر التي كانت تنتابهم سابقاً والمشاعر التي يخوضونها حالياً، وعلى التعامل مع هذه المشاعر من خلال إجراءات كالإصغاء النشط أو الأسئلة المرشدة. ويقترح جونز (2001) عدداً من الأسئلة التي يمكن أن تساعد الفرقاء على التعامل مع المشاعر والظروف التي يخوضون فيها وإعادة تقييمها. من هذه الأسئلة ما يلي:

- ما الذي تشعر به؟
- هل تعلم لماذا تشعر بهذه الطريقة؟
- هل حدث شيء معين جعلك تشعر بهذه الطريقة؟
- كيف ساعدك هذه الحادثة أو آذاك.
- هل تعتقد بوجود أحد أو شيء يقع عليه اللوم في هذا؟ (جونز ص ص236-237).

عبر طرح الأسئلة المفتوحة التي تركز على المشاعر، يستطيع الوسطاء مساعدة الفرقاء المتنازعين على تحديد، وتسمية وتوضيح المشاعر وتحديد علاقتها بالظرف. وعندما يتم تحديد المشاعر، يصبح الوسيط في وضع أفضل يؤهله لمساعدة فرقاء النزاع على التعامل مع الوضع وربما تغييره أو على تقييم الظرف الذي أدى إلى وجود هذه المشاعر.

وهذه المرحلة من التقدير يمكن إنجازها من خلال طرح أسئلة أخرى هي:

- هذه القضية أو هذا الوضع وما يرتبط بهما من مشاعر، تبدو مهمة بالنسبة لك، ما هي درجة أهميتها؟
- هل هي مهمة الآن وهل ستكون مهمة في المستقبل؟
- ما الذي يمكن أن يزيد أو يخفف من أهميتها؟
- هل ترغب في الاستمرار بهذه المشاعر نحو الشخص أو الفريق الآخر؟
- ماذا تفعل بك هذه المشاعر؟
- هل هناك تكاليف أو منافع لاستمرارك في الشعور بهذه الطريقة؟
- ما الذي تحتاجه لتغيير هذه المشاعر؟
- ما الذي تطلبه من الطرف الآخر لإحداث تغيير في مشاعرك؟
- ماذا حاولت فعله لتغيير الظرف الذي أدى إلى إثارة هذه المشاعر عندك؟
- هل نجح هذا؟
- ما هي الخطوات الجديدة أو الإضافية التي ينبغي عليك اتخاذها لإحداث تغيير في مشاعرك؟

- هل ترغب في تغيير مشاعرك، وهل هذا التغيير في مصلحتك؟

كبح جيشان المشاعر والرد عليه

إن كبح جيشان المشاعر من قِبَل المتنازعين أو الوسطاء ليس دائماً بالأمر السهل، وقد حاول الوسطاء تحديد أنماط جيشان المشاعر المحتملة لدى المتنازعين (جونز 2001). فمن خلال الحديث مع الفريق المتنازع قبل عقد جلسة مشتركة أو جلسة كولسة، وعبر السؤال عن السبب الذي أطلق هذا الرد في السابق مثلاً كلمات معينة، أحداث أو ظروف، يمكن للوسيط المتدخل والفريق المتنازع أن يصبحا قادرين على تحديد ما الذي يمكن أن يطلق جيشان المشاعر وكيف يمكن إيقافه أو منعه من الحدوث. كما يمكن للوسطاء أن يدربوا فرقاء النزاع على تحديد زمن حدوث الجيشان وإعلام الوسيط عند بدء حدوثه. وقد تشمل الردود المحتملة أخذ دقيقة استراحة أو دقيقة صمت، أو الدعوة إلى التحدث على حدة لأخذ استراحة طويلة تهدف إلى منع تصعيد هذا الجيشان. إضافةً إلى ذلك، يمكن للوسيط أن يدرب الفرقاء المتنازعين على كيفية تجنب الرسائل أو المسلكيات التي تهيج مثل هذا الجيشان العاطفي لدى الفريق الآخر.

وعندما يحدث الجيشان العاطفي، يحتاج الوسطاء إلى القيام بتحرك أكثر تنظيماً وينبغي هنا ملاحظة أن الاستراحات القصيرة أو الخلوات قد لا تكفي وحدها لمنح الوقت الكافي للرد الفيزيولوجي أو الإدراكي على الجيشان العاطفي. ويذكر جوتمان (1994) أن الأمر قد يأخذ مدة عشرين دقيقة قبل أن يهدأ الشخص المعني فيزيولوجياً بعد وقوع حدث تسبب في جيشان مشاعره. وخلال هذا الوقت، قد يحتاج الوسطاء إلى استخدام الإصغاء النشط أو طرح الأسئلة المفتوحة لمساعدته على التعامل مع مشاعره الحادة.

وعندما يحدث الجيشان العاطفي بسبب تحرك داخلي في نفس أحد الفرقاء، مثل عندما يواجَه الشخص المتنازع بمقولة سلبية أو عندما يتكرر ذكر تجربة سلبية

أو الإطناب في ذكرها، يمكن للوسيط المساعدة على مراجعة المقولة (جونز 2001)، ويمكن للوسطاء الطلب من الفريق تحديد الدور الذي لعبه في تطور وتواصل هذا الشعور، وما هي المشاعر البديلة التي يرغب بها، وكيف يريد من المقولة الجديدة والمسلكيات والمشاعر اللاحقة أن تكون، ويقترح جونز (2001) أن هذه المقاربة ممكنة من أجل مساعدة فرقاء النزاع على التحرك بعيداً عن مقولة الضحية البريئة، وعن المشاعر المتعلقة بها والتحول إلى أشخاص يسيطرون على مشاعرهم وعلى حياتهم.

الرد على العدوى العاطفية

على الوسطاء الراغبين في كبح العدوى العاطفية التي قد تصيب الفرقاء أو حتى تصيبهم هم أنفسهم، أو في الرد عليها أن يراقبوا متى يبدأ الفرقاء بتقليد بعضهم البعض في المسلكية العاطفية وأن يتخذوا الإجراءات لإيقاف هذا النمط. وقد تشمل هذه الإجراءات، أخذ استراحة أو القيام بمحادثات على حدة، أو تحديد ما يحصل وإعلانه شفهياً. ويقترح جونز (2001) أنه خلال النزاعات التي تظهر فيها مشاعر حادة، تزداد الرغبة في جلب الوسطاء لأنهم يساعدون المتنازعين على نقل التركيز من المشاعر السلبية إلى المشاعر الإيجابية ويمنعون بعضهم البعض من التوغّل في المشاعر الحادة للفرقاء.

الاستراتيجيات المتبعة في كبح المشاعر السلبية

حتى الآن، قمت بمناقشة الاستراتيجيات التي يضعها الوسطاء من أجل تشجيع التعبير عن المشاعر كوسيلة لتحسين الاتصال بين الأطراف، وتشجيع التنفيس وزيادة تفهّم المشاعر والنزاع، وربما إزالة مصادر أي مشاعر غير ضرورية. ولكن في بعض الحالات يؤدي هذا التشجيع خلال الجلسات المشتركة أو خلال الكولسات إلى نتائج غير مثمرة وقد ينتهي الأمر بتصعيد لا ضرورة له

(بركوفيتش 1973، هوكانسون 1970، شتاينمتنر وشتراوس 1974). ويبين شتراوس (1977 ص 233) أنه بشكل عام، يؤدي الاعتداء المقابل سواء كان شفهياً أم جسدياً إلى ما يلي:

(أ) إطلاق اعتداء مواجه له.
(ب) عرقلة الوصول إلى حقيقة المشكلة.
(ج) لا ينجح في إسكات الطرف الآخر ويعزز مبدأ الاعتداء كوسيلة للتفاعل.

لذلك من الأفضل أن يتم تصميم المفاوضات بطريقة تحد من التعبير العاطفي في حالات مثل وجود تاريخ من العنف في نزاع معين، أو إذا كان أحد الفرقاء أو أكثر غير قادرين على السيطرة على مشاعرهم، أو إذا كان الوسيط غير قادر على إيقاف التصعيد في المشاعر، أو إذا كان التعبير عن المشاعر الحادة غير مقبول لدى ثقافة معينة، وتصميمها كذلك بحيث تحد من التبادلات العاطفية وهذا يشمل وضع توجيهات واضحة حول كيفية الاتصال والتعامل بين الفرقاء المتنازعين، إضافةً إلى وضع قوانين تحد من هذا الاتصال وتشجعهم على التحدث فقط من خلال الوسيط أو فصلهم عن بعضهم البعض للتقليل من الاجتماعات التي تُعقد وجهاً لوجه.

وفي هذه الحالة الأخيرة، يمارس الوسيط سياسة مكوكية ويقوم بنقل الرسائل بين الفرقاء لكي يتم أخذ القرارات بخصوص القضايا الأساسية والإجرائية والنفسية وقضايا العلاقات بين الفرقاء.

الاستراتيجيات المتبعة لتحديد وتطوير وتعزيز المشاعر الإيجابية

على الرغم من أن جزءاً كبيراً من تركيز الوسيط خلال نزاع جدّي، ينصبّ على تخفيف تأثير المشاعر السلبية، إلا أن عليه أن لا ينسى أهمية مساعدة الفرقاء على إدراك واستثمار وتوسيع المشاعر الإيجابية تجاه بعضهم البعض. إذ

أن الفرقاء عندما يدخلون في نزاع ما، يكونون في إحدى الحالات العاطفية التالية أو أكثر: إما أنهم يحملون مشاعر سلبية تجاه بعضهم البعض، وإما أنهم لا يشعرون بشيء أو أنهم يشعرون بمزيد من العواطف السلبية والإيجابية. وقد ركزت الفصول الأولى من هذا الكتاب على كيفية مساعدة الناس على التعامل مع المشاعر السلبية، وجاء الدور الآن لكي نتفحص ما يمكن فعله تجاه المشاعر الحيادية أو المشاعر المختلطة.

عندما يواجه الفرقاء مشاعر حيادية أو مختلطة حول فريق آخر أو حول القضايا المطروحة، يحاول الوسيط مساعدتهم عبر تحويل هذه المشاعر نحو اتجاه إيجابي، ويمكن للوسيط أن يفعل ذلك عبر عدة طرق يمررها خلال جلسة مشتركة أو خلال اجتماع خاص بينه وبين أي فريق.

تحديد التفاعلات والمشاعر الإيجابية السابقة

يمكن للوسيط الطلب من الفرقاء تحديد ووصف الوقت أو الأوقات الماضية التي كانت فيها المشاعر الإيجابية مهيمنة على المشاعر السلبية تجاه بعضهم البعض أو تجاه الفريق الآخر أو تجاه القضايا المطروحة، وكذلك الأوقات التي كانوا يستطيعون فيها التفاعل والتعاون مع بعضهم البعض بطريقة مثمرة. ونورد هنا مثلاً عندما يقوم الوسيط في قضية طلاق بسؤال الشريكين المنفصلين بأن يصفوا له كيف تم زواجهم وكيف تعلّقوا ببعضهم البعض لعل تذكر المشاعر الإيجابية في الماضي يستطيع قهر المشاعر السلبية والتغلب على التصور الحالي للنزاع.

مناقشة كيف كان يجب للمشاعر الإيجابية أن تكون

يمكن للوسيط أن يطلب من الفرقاء مناقشة ماذا حدث في الماضي وماذا كان سيحدث لو أن المشاعر والتفاعلات والنتائج التي أطلقتها هذه الحالة كانت

إيجابية. فإذا استطاع الفريق رواية قصة سلبية بطريقة إيجابية، فإن باستطاعته تلمّس أية مشاعر إيجابية كانت موجودة في تلك الرواية، كما أن باستطاعته أيضاً أن يحث الفريق الآخر على الاعتراف بأن الخلافات كان يمكن معالجتها بطريقة أخرى، ويدفعه إلى الندم على المشاعر السلبية التي نتجت وإلى إبداء تلميحات بالمصالحة تغني المشاعر الإيجابية بين الفريقين.

تحديد الأحداث الإيجابية التي تتناقض مع المشاعر السلبية

إن إيجاد تناقض بين المشاعر الإيجابية والسلبية يمكن أن يصعِّب الأمر على أي فريق لأنه يضع الفريق المعادي في دائرة الضوء السلبي. ويمكن للوسيط أن يطلب من أي فريق تحديد الأحداث والوقائع الإيجابية، كحافز لتغيير اتجاهات الآراء.

تصور مستقبل إيجابي

يمكن للوسيط أن يطلب من أحد الفرقاء أو أكثر تحديد ومناقشة الرؤى الإيجابية لما يمكن أن تكون عليه العلاقة المستقبلية والمشاعر المرجوة بينهما. ومن خلال تحديد وضع مستقبل إيجابي محسوس، يستطيع الفرقاء أن يتخلوا عن المشاعر السلبية أو الحيادية أو المختلطة والتوجّه نحو رؤية إيجابية.

التصورات الخاطئة والأفكار المسبقة

تشهد النزاعات تصعيداً أو تقويضاً بناءً على منظورات الفرقاء المتنازعين لبعضهم البعض ويعمل الوسيط في رحلة المصالحة على التخفيف من تأثير هذه العوائق التي تضعها المنظورات والقوالب أمام المفاوضات ويتم ذلك عبر أربع مراحل هي:

1- تحديد المنظورات التي يحملها الفريق.

2- تقييم صحة هذه المنظورات أو عدم صحتها.
3- تقييم ما إذا كانت هذه المنظورات تحيي أو تعيق التقدم باتجاه تسوية إجرائية أو أساسية أو نفسية مثمرة.
4- مساعدة الفرقاء على إعادة النظر في منظوراتهم التي يحملونها بالنسبة للمتنازعين الآخرين بكل ما تحمل هذه المنظورات من أفكار مسبقة أو تشوهات في الصورة، إضافةً إلى تخفيف الآثار السلبية لمثل تلك المنظورات.

تشبيه القناع - السراب

يلاحظ كيرل (1971 ص 209) أن العديد من مشاعر الرجال تجاه الآخرين تنبثق من مشاعرهم تجاه أنفسهم. ولأن هذه المشاعر تكون في العادة متناقضة، معقدة وغير مستوعبة تماماً بشكل واعٍ، فإن مواقفهم تجاه الآخرين تأتي مماثلة في غموضها وابتعادها عن المنطق. ويفسر كيرل ذلك بأن الأفراد يخفون عن أنفسهم وعن الآخرين أي تمثيل حقيقي لأنفسهم وبدلاً من ذلك، يضعون قناعاً يعبر عن كيف ينظرون إلى أنفسهم وكيف يرغبون بأن ينظر إليهم الآخرون.

ويبين كيرل أنه عندما يضع إنسان قناعاً، فإن الصورة التي يحملها عن المتنازعين الآخرين تكون في الأغلب صورة لقناع آخر أو سراب. والسراب هو عبارة عن صورة مبنية على احتياجات نفسية للناظر بدلاً من أن تكون مبنية على صفات حقيقية أو موضوعية للشيء المنظور.

كيف يتسنى للوسيط أن يدرك هذه المسألة المتعلقة بالقناع والسراب؟

يتسنى له ذلك أولاً من خلال التفاعل مع المتنازعين حيث يتمكن في أغلب الأحيان من اقتحام جبهات المتنازعين وتحديد الاختلافات بين ما هم فعلاً عليه وما يرغبون في إظهاره، وبين نظرة المتنازعين الآخرين إليهم. ولأن الوسيط لا يملك استثماراً في أية نتيجة معينة ولا يستطيع في نفس الوقت أملاً

أية تسوية معينة أيضاً، فإن المتنازعين غالباً ما يكونون صادقين معه، إذ ليس لديهم شيئاً يخسرونه إذا ما عرضوا عليه حقيقة أنفسهم (غوفمان 1959)، ولكن هذا لا يعني أنهم يخلعون قناعهم دائماً أمام الوسيط، وأنهم عندما لا يفعلون ذلك يتقبّل الوسيط الصورة الخاطئة التي يعرضونها. على الوسطاء أن يكونوا حذرين جداً بأن لا ينجرّوا إلى الاعتقاد بأن الصورة هي حقيقة الشخص نفسه. ولأن بإمكانهم إدراك ذلك، فقد يمتلكون فرصة غير عادية في رؤية المتنازعين يتحدثون ويتصرفون بصدق، مما يتيح لهم تحديد المنظورات الخاطئة لدى المتنازعين وتقييم مدى دقة وجهات نظرهم حول الآخرين.

هناك عدة تصرفات متوفرة أمام الوسطاء والمتنازعين الساعين لتعديل طريقة النظر إلى الأطراف فبإمكان المتنازعين والوسطاء أن:

1- يظهروا أن الفرقاء يتشاركون في المواقف نفسها تجاه شيء أو حدث أو فكرة أو شخص آخر.
2- يشجعوا الارتباط بين الفرقاء المتنازعين من أجل إيجاد فرصة لكشف النقاط المشتركة بينهم.
3- يشجعوا فريقاً ما على الارتباط أو على فكّ الارتباط مع الأشياء أو الأفكار أو الشخصيات التي يحبها خصومهم أو لا يحبونها.

إظهار المواقف المتشابهة

المواقف المتشابهة تجاه شيء ما مثل حدث أو فكرة أو شخص ثالث، تهيئ الفرص باتجاه التجاذب بين الأشخاص (والتون وماكيرسي 1965 ص 225) والمواقف المتشابهة يمكن استخراجها من خلال تحديد النقاط الشخصية المشتركة وتشجيع استخدام لغة مشابهة وتعريف المشكلة العامة والتركيز على المنافع التي ستعود على الفريقين نتيجة النجاح المتبادل، والتشديد على وجهة نظر مشتركة من المجموعات الخارجية، وعدم التشديد على الاختلافات بين الفرقاء.

وقد تشمل النقاط الشخصية المشتركة الخلفيات الجغرافية والثقافية أو الاهتمامات الفكرية والترفيهية والدينية. على سبيل المثال: قام عدد من المتنازعين حول مشروع لتطوير الطاقة بتعديل منظوراتهم من بعضهم البعض عندما اكتشفوا أنهم كانوا يشاركون أو يدرّبون فرق مصارعة مدرسية. وقد أدت هذه التجربة الرياضية الممتعة والمشتركة إلى محو العلاقة العدائية التي كانت قائمة بينهم. ويمكن للفرقاء أنفسهم تحديد النقاط الشخصية المشتركة، وإذا لم يتمكنوا من ذلك، يستطيع الوسيط أن يبادر إلى تحركات تثير وعيهم لهذه المسألة. وقد تكون هذه التحركات غير مباشرة مثل الإشارة العابرة إلى عامل مشترك أو الإشارة المباشرة والمصممة. فعلى سبيل المثال، يطلب بعض الوسطاء العاملين في الشؤون العائلية من الزوجين المطلقين بأن يصفا كيف تقابلا للمرة الأولى وكيف أحبّا بعضهما البعض، والهدف من ذلك هو إيجاد إحساس بتاريخ مشترك لعلاقة سلبية حالية.

وغالباً ما يحمل الفرقاء منظورات خاطئة عن بعضهم البعض بسبب استخدامهم للغة مختلفة. فقد يستخدم الفرقاء كلمات مختلفة لنقل المعاني نفسها أو قد يتحدثون حقيقة من وجهة نظر مختلفة تماماً. أن التنسيق في لغة الفرقاء قد يضع منظوراتهم على خط واحد.

ويمكن للوسيط أن يقوم بتشجيع الفرقاء على استخدام اللغة نفسها، كما يمكنه ترجمة الاتصالات التي يقوم بها مختلف الفرقاء من أجل فرض تفاهم مشترك. ويقوم الوسيط غالباً بمساعدة فريق ما على إعادة تأطير أو صياغة رسالة بطريقة أخرى لتسهيل القيام باتصال دقيق واستقبال إيجابي. وسوف يتم استكشاف هذه العملية بشكل أكثر تفصيلاً في الفصل التاسع.

وتحديد النزاع ضمن منظور مشترك يمكن حله من قِبَل كل فريق بالتعاون المشترك، مما يؤدي أيضاً إلى تحوّل إيجابي في المواقف. على سبيل المثال: إن تحديد

المشاكل المشتركة للمالكين والمستأجرين على أنها قضايا تقع ضمن توقع واستقرار الحالة المعيشية والإيجار، يعطي القدرة للفرقاء على الوصول إلى اتفاق على أسس عقد الإيجار. وغالباً ما يقوم الوسطاء بالإشارة إلى المشاكل المشتركة لأي فريق عالق في سراب عدائي ولا يرى إلا القليل من الأمور المشتركة بينه وبين خصومه.

ويرتبط تحديد المنافع المتبادلة للنجاح بشكل كبير مع تحديد المشاكل المشتركة. فقد يقوم الزوجان المطلقان بتعديل منظوراتهم لبعضهم البعض إذا آمنوا بأن أطفالهم قد ينتفعون من طلاق حبّي أكثر من طلاق عدائي. وقد يرى الأزواج المتنازعون في سعادة أطفالهم وتكيّفهم مع الوضع، منفعة متبادلة. ويبقى على الوسطاء أن يحددوا هذه المنافع المتبادلة بطريقة مباشرة لتحقيق مكسب من تحرك مشترك قد يكون الفرقاء غافلين عن إدراكه.

كذلك، يمكن لطريقة وصف الحدث أو الفكرة أو تدخل شخص ثالث أن يشجّع الانجذاب أو التنافر بين الفرقاء. فمن خلال عدم التشديد على الخلافات، يصبح بإمكان الفريق التخفيف من حجم المنظورات السلبية التي يحملها الخصم عنه. وغالباً ما يمارس الوسطاء هذه العملية القيمة المتعلقة بتخفيف الفروقات من خلال إعادة تأطير الوصف أو إعادة صياغة العبارات التي تظهر الاختلافات والفروقات بين الأطراف المتنازعة.

تشجيع الارتباط المشترك

يمكن حثّ الفرقاء على تغيير منظوراتهم لبعضهم البعض من خلال تطوير ارتباطات إيجابية مشتركة. وينبغي على الوسطاء أن يحددوا إذا كان لدى الفرقاء المتنازعين أية نقاط مشتركة غير مكتشفة، يمكن الكشف عنها وإغناؤها من خلال زيادة التفاعل بينهم. وفي هذه الحالة، يمكن تشجيع الفرقاء على العمل

معاً. إلا أن عكس ذلك قد يكون صحيحاً. فإذا كان لدى الفرقاء نقاط شبه قليلة فإن هذا قد يفاقم عملية الاستقطاب كل إلى جهته. وعلى الوسطاء أن يفصلوا ويحافظوا على المسافة بين الفرقاء الذين لا يملكون إلا القليل من النقاط المشتركة أو الخصال أو الأفكار التي من شأنها أن تدفع إلى تصعيد النزاع.

تشجيع الارتباط أو فكّ الارتباط مع الأشياء والأفكار والناس

يمكن للفرقاء أن يرتبطوا أو لا يرتبطوا بالأشياء والأفكار والشخصيات التي يحبها الفرقاء الآخرون أو لا يحبونها. كما يمكن للوسطاء تشجيع الارتباط أو عدم الارتباط اعتماداً على تقييمهم لمختلف المنظورات التي يحملها الفرقاء. وفي بعض الحالات، قد يكون الارتباط أكثر أهمية وإيجابية من عدم الارتباط بينما قد يكون العكس صحيحاً في حالات أخرى.

تعزيز التغيير في المنظورات

هناك مقاربة أخرى تتعلق بالتغيير في المنظورات وتركز هذه المقاربة على مكافأة أو معاقبة مسلكية فريق ما من أجل دفع الفريق الآخر لإجراء تغيير في منظوراته. وتعتمد المقاربة على ثلاث مقدمات مركزية هي:

1- كلما تكرر قيام أحد الأطراف بمكافأة الطرف الآخر على مسلكيته كرر الطرف الآخر اتباع هذه المسلكية.
2- كلما ارتفعت قيمة المكافأة إلى الشخص الآخر، زاد هذا الشخص من إظهار المسلكية التي استحق عليها المكافأة.
3- كلما قام طرف ما بمعاقبة طرف آخر على مسلكية معينة، تم كبح هذا التصرف الذي استحق العقوبة.

وتفترض هذه المقاربة أن مكافأة التصرف الإيجابي ومعاقبة التصرف السلبي لشخص آخر، تؤثران في تصرف الشخص الآخر إن لم يكن في منظوره.

وتشمل إجراءات مكافأة تصرف الخصم: إطلاق عبارات الثناء، وتعبيرات التقدير، ورد الأفضال، وزيادة المنافع الإيجابية أو التركيز عليها (والتون وماكيرسي 1965) في حين تشمل إجراءات العقاب تذكير الخصم بدوره وبالتزاماته، وزعزعة أفكاره حول نفسه وإطلاق تهديدات وتحريمات مباشرة (والتون وماكيرسي 1965).

وتعتبر التعزيزات الإيجابية والمكافآت تحركات مفضلة من قِبَل كل من الوسطاء والمفاوضين لأنها لا تثير أية ردّات فعل سلبية (ستيفنز 1953). وبشكل عام، ينبغي على الوسطاء أن يركزوا على المنافع في الوصول إلى تسويات مع الطرف الآخر قبل الدخول في تفاصيل تكاليف عدم فعل ذلك؛ لأن التركيز على الإيجابيات يدفع الأطراف المتنازعة باتجاه الاتفاق، في حين أن التركيز على تكاليف عدم التسوية يمكن أن يهيئ الأجواء لظهور مقاومة نتيجة الضغط السلبي أو التحريم.

ولكن في بعض الأحيان، ينبغي على الوسطاء توجيه اهتمام الفرقاء المتنازعين إلى الإجراءات السلبية المطبّقة. وتعتمد نجاعة استخدام الوسيط للإجراءات السلبية أو النتائج السلبية المحتملة لتكرار تصرفات فريق ما، على عدة متغيرات. وبشكل عام فإن التهديد بالعقاب أو التلويح بمخاطر تكاليف رفض بنود الاتفاق، يدفعان فريقاً ما لتغيير تفكيره فقط في بعض الحالات. ويبدو أن التهديد بالعقاب لا يعمل إلا في حالات معينة. فعلى سبيل المثال، إذا توقع فريق ما تكاليف تصرفاته أو توقع عقاباً قد يناله نتيجة تصرف معين، وقام بحساب عام للتحرك الذي يتوجب عليه القيام به، ووجد أن بإمكانه تدبير أمر العقاب، فإن مثل هذا التهديد لن يترك سوى أثر قليل في نفسه.

ويلاحظ فيشر (1964 ص 32) أن الاعتبارات الأخرى تبين أن إيذاء الخصم قد يكون أسوأ من أن يقال عنه غير مجدٍ. فهناك ميل عام للتعامل مع

التكاليف المغمورة على أنها رأسمال مستثمر. فكلما زادت التكاليف التي نفرضها على الخصم، زادت نظرته لنفسه على أنه ملتزم بهذا التحرك. وتقاوم الأطراف المتنازعة التسوية بسبب الموارد والطاقات التي استثمرتها في هذا النزاع. وقد يساعد الوسطاء، الفرقاء المتنازعين على ترشيد التغيير في إنفاق الموارد بحيث يتم الوصول إلى تسوية. وعلى الوسطاء أن يتوخوا الحذر الشديد عند التركيز على النتائج السلبية لفشل التسوية. فالتركيز على السلبية، رغم وجود قدرة لدى أحد الأطراف على مواصلة الضغط بالتهديد وعدم تمكن الطرف الآخر من الدفاع عن نفسه، يمكن أن يخلق مقاومة لدى الأخير تدفعه إلى تصعيد النزاع. ويستخدم الوسطاء عادةً إجراءات سلبية ملطفة من خلال التضمين وعدم الإشارة مباشرة إلى تهديد الطرف الآخر. وعلى سبيل المثال: قد يقول الوسيط: «أنا لا أعلم ما إذا كان سيلجأ إلى القضاء ولكنه يمكن أن يفعل ذلك وقد يلحق بك ضرراً». مثل هذه الصياغة للعبارات تستخدم الضغط السلبي وتخلق الشكوك وتدفع الطرف المتلقي للكلام إلى إعادة تقييم نظرته دون القيام بالتهديد المباشر.

مشاكل الشرعية

لعل أكثر المشاكل المنظورة صعوبةً لكل من المفاوضين والوسطاء هي تلك التي تتعامل مع الشرعية والثقة. وتشير الشرعية إلى تقبّل الفريق وإدراكه بأن شرعية الخصم وقضاياه ومصالحه ومشاعره هي أمور أصيلة ومعقولة وتلبي المبادئ المعترف بها والقوانين والمعايير المقبولة. وبدون منظور للشرعية، لا يمكن للمفاوضات أن تبدأ.

والحالة الكلاسيكية التي أمامنا هي ذلك التغيير في المنظور من جانب حكومة إسرائيل ومنظمة التحرير الفلسطينية فيما يتعلق بشرعية كل منهما.

فمنذ تأسيس دولة إسرائيل عام 1949، ظل الفريقان يرفضان الاعتراف بشرعية كل منهما وحقّه في العيش وحقّه في إقامة دولة في الشرق الأوسط. وقد أدى هذا الوضع إلى اندلاع حروب وعمليات إرهابية واغتيالات وحصارات اقتصادية وطرد الناس من أراضيهم بالقوة، وأعمال تدمير وسجن ونشاطات لاعنفية متعددة من قِبَل كل طرف تهدف إلى إقناع الطرف الآخر بالاعتراف بمصالحه. وفي أوائل عقد التسعينات من القرن العشرين، حصل تغير في المنظورات، وتطور هذا التغير منذ ذلك الحين حتى أصبح فجأةً أمراً ظاهراً وواضحاً للعيان. كيف يحدث هذا؟

تبدو التغيرات وكأنها نتجت عن: (1) تفاعل مدروس رسمي وغير رسمي بين الفريقين. (2) عناد كل فريق في الضغط الذي بذله من أجل الاعتراف بحقوقه. (3) حشد القوى من قِبَل كل فريق بالترافق مع زيادة المخاطر والنفقات من أجل إجبار الفريق الآخر على الاعتراف بشرعية مصالحه و (4) إدراك أن استمرار الوضع الراهن لم يكن مُرْضياً لكل من الطرفين. وقد أدى هذا إلى حدوث اختراق نتيجة الوساطات غير الرسمية التي جرت في أوسلو بالنرويج ووصل الأمر في النهاية إلى صياغة بنود لعملية سلام مرحلي. ورغم أن الاتفاق النهائي لم يتم التوصل إليه بعد حتى تاريخ كتابة هذا الكتاب إلا أن العملية تظهر كيف يمكن للتغييرات في المنظور المتعلق بالشرعية أن تحصل.

وينصب أكثر اهتمام هذا الفصل على وسائل الإقناع بدلاً من وسائل الإكراه في فرض التغيير في المنظور، وعلى تشجيع الفرقاء لتقبّل شرعية قضايا الطرف الآخر ومصالحه ومشاعره. وسوف أكشف استخدام وسائل الإكراه في الفصل 15، أما هنا في هذا الفصل فسوف أكشف كلاً من مجالات الشرعية بالنسبة للفريق وقضاياه ومصالحه ومشاعره، والطرق التي يغير فيها المتنازعون منظوراتهم عبر وسائل الإقناع.

شرعية الشخص أو الفريق

يعترف فريق ما بشرعية فريق آخر عندما يكون الفريق الأول راغباً بمحادثة الفريق الثاني. وغالباً ما تفشل المفاوضات بسبب عدم رؤية فريق للآخر على أنه الناطق الشرعي أو المفاوض الشرعي للرأي المعارض. ويمكن لمثل هذه الحالة أن تظهر في النزاعات العائلية، أو النزاعات النقابية أو العلاقات الدولية. فقد ظل رفض الولايات المتحدة وإسرائيل الاعتراف بمنظمة التحرير الفلسطينية كمفاوض شرعي باسم الفلسطينيين، ورفض منظمة التحرير الاعتراف بإسرائيل، يقفان في طريق مفاوضات الشرق الأوسط لسنوات. كذلك فإن رفض أحد الزوجين الاعتراف بشرعية مشاركة زوجة الأب أو زوج الأم في المفاوضات قد يؤدي إلى عرقلة أو إيقاف المفاوضات التي تعقب الطلاق بين كل من الزوجين. ويمكن إنجاز التغيير في المنظور حول شرعية الشخص أو الفريق في التفاوض باسم جهته التي يمثلها، بطرق عديدة، أولها إذا كان عدم قبول الدخول في المفاوضات نتيجة سوء منظور. وقد يعمل توضيح الاتصالات على إزالة هذا العائق.

وثانيها: إذا كانت مشكلة الشرعية ناتجة عن إجراءات تم بواسطتها اختيار المفاوضين لتمثيل فريق متنازع، وهنا يمكن تفسير الإجراء أو يمكن للوسيط أن يساعد الفرقاء على تطوير إجراء مقبول لكل منهما. وتعمل الإجراءات المقبولة التي تضمن أن يمثل المفاوض فريقه بشكل حقيقي وبالتالي تضمن التزام جماعته، على إزالة العوائق التي تقف أمام الاعتراف بالشرعية. وعلى الوسطاء أن يساعدوا فرقاء النزاع على تحسين الإجراءات.

ثالثاً: يمكن تغيير المنظور من مفاوض معين إذا قام الفرقاء بتنظيم نقاش مباشر بدون مساعدة من أحد حول تصوراتهم ومنظوراتهم. وقد نجح بليك ومولتون وسلوما (1961) في استخدام هذه المقاربة في إدارة النزاعات العُمّالية. ويمكن للوسطاء هنا مساعدة الفرقاء المتنازعين على تغيير شخصية ممثليهم

وبالتالي تغيير منظورات الخصوم. ويفترض بوش وفولجر أن مسائل الشرعية المتعلقة بالاعتراف بالأشخاص والقضايا والمصالح والمشاعر يتم تحقيقها عبر محادثات حول المنظورات.

منذ البدء بكلمات الافتتاح، يمكن للوسطاء البحث عن أماكن تسمح لكل فريق بأخذ وجهة نظر الفريق الآخر في الاعتبار، ومن أجل المساعدة في المحادثات المتعلقة بالمنظورات يقوم الوسطاء بإعادة تفسير الأشياء، وترجمتها وإعادة تأطير تصريحات الفرقاء أمام بعضهم البعض، ليس بهدف رسم شكل للقضايا والحلول بل بهدف جعل الفرقاء أكثر تفهّماً لبعضهم البعض.

بعد ذلك يطلبون من الفرقاء اعتبار أهمية إعادة التأطير مشيرين إلى فرص الاعتراف (أي قدرة الفريق على اعتبار وضع الفريق الآخر وتجربته وأسباب تصرفه بهذه الطريقة واحتمال وجود صدق في كلامه) بالفريق الآخر دون إكراه (فولجر وبوش 1994 ص101).

قد يصعب إقناع بعض الفرقاء على تغيير منظوراتهم للشرعية وعندها لا يتبقى إلا وسائل الإكراه كطريقة وحيدة لانتزاع الاعتراف. وعندما يصل الأمر إلى مثل هذا الطريق المسدود، يناقش الوسطاء أحياناً مع الفريق الذي تخضع شرعيّته للمساءلة ما هي وسائل الإكراه الأكثر فعالية في إقناع الطرف الآخر بتغيير منظوراته بحيث يتم الأمر بأقل الخسائر الممكنة في العلاقة بينهما.

شرعية القضايا والمصالح

يمكن إيجاد شرعية القضايا والمصالح بعدة طرق، ويعتمد فيشر (1964) على ملاحظاته حول المفاوضات والوساطات الدولية في اقتراحاته التالية التي يقدمها حول ما يمكن أن يفعله الفريق المفاوض:

يمكن للفريق المفاوض أن:

- يغير الكلمات التي تستخدم في طرح القضية.
- يعيد تعريف القضية ضمن نصوص مقبولة أو محبذة من الطرف الآخر.
- يطلب بأن يقوم شخص مسؤول وذو سلطة بالاعتراف بشرعية المصلحة.
- يطلب من الشخص الآخر الدفاع عن القضية.
- يطلب التركيز على قضية أخرى تملك فرصة أقوى للاعتراف بها.
- يكون أكثر خصوصية.
- يكون أكثر تعميماً.

يستطيع الوسطاء مساعدة الفرقاء على القيام بجميع تلك التحركات من خلال تقديم اقتراحات مباشرة وغير مباشرة.

شرعية المشاعر

تعود شرعية المشاعر إلى تقبّل حق الفريق بامتلاك مشاعر خاصة لا تتعلق بتوافق الطرف الآخر معها (غوردون 1978). وطالما بقي النزاع يدور حول إذا كانت قضايا الخصم الأساسية ومسلكياته تستحق موضوعياً مشاعر خاصة بها، فإن إمكانية الخروج بمفاوضات مثمرة تبقى ضئيلة.

وعلى الوسيط أن يحاول تفسير المشاعر للطرف الآخر وشرح مدى أهميتها وملاءمتها للشخص الذي يعبّر عنها. كما أن عليه أن يبلغ الفريق الذي يُنكر شرعية الخصم بأنه ليس المطلوب منه بالضرورة أن يتفق مع مشاعر الخصم لكي يستمر في مفاوضته. كل ما عليه أن يفعله هو تقبّل وجودها والاعتراف بأن الخصم، ومهما كانت أسبابه، يشعر بطريقة خاصة. ولعل الاعتراف هو كل ما يحتاجه الشخص الذي يحمل المشاعر من أجل الاستمرار بالحوار المثمر.

انعدام الثقة

لا تشمل المصالحة فقط تخفيف أثر المشاعر والمنظورات السلبية ولكنها تعزز أيضاً المشاعر والمنظورات الإيجابية. وقد قام العديد من الباحثين والممارسين في هذا الحقل بتعريف أهمية الثقة في إجراء مفاوضات مثمرة.

والثقة تعني عادةً قدرة الشخص على الاعتماد على مصداقية ودقة تصريحات أو مسلكيات الشخص الآخر ووضع ثقته فيها.

وترتبط الثقة كثيراً في المفاوضات بصور «القناع – السراب» التي يحملها المتنازعون لأن إيمانك بكل شيء يقوله الطرف الآخر، يعني أن تضع مصيرك بين يديه وتعرض تلبية مصالحك برمتها للخطر. من ناحية أخرى إن عدم إيمانك بشيء من تصريحات الطرف الآخر يعني إلغاء إمكانية تقبّل أية ترتيبات معه (كيلي 1966 ص 60) وعند بدء المفاوضات، وحين تكون حركة القناع – السراب هي الأقوى، يواجه الفرقاء والوسيط تحدياً يكمن في إيجاد المنظورات أو التصرفات الواقعية التي تدفع الطرفين إلى الثقة ببعضهما البعض.

أساس الثقة

تُبنى الثقة على خبرات المتفاوضين السابقة في المفاوضات، وعلى تشابه القضايا المطروحة حالياً مع القضايا التي كانت مطروحة في مفاوضات سابقة. وعلى الخبرة السابقة مع خصم معين، والإشاعات المتداولة حول جدارة الخصم بالثقة وأخيراً على التصريحات والتصرفات الحالية للخصم. وغالباً ما يتجاوب الوسطاء مع جميع هذه المتغيرات خلال عملية بناء الحد الأدنى من الثقة بين الفرقاء.

وتؤثر التجربة السابقة للمفاوض، إضافةً إلى شخصيته ومتطلباته ومبادئه وقيمه ومعتقداته وأفكاره السابقة حول الخصم تأثيراً كبيراً على قدراته وعلى

نواياه في الثقة بالطرف الأخر. وعادةً لا يبذل الوسطاء أية جهود لتغيير التركيبة النفسية للمفاوض بناءً على تجارب سابقة مع مختلف المفاوضين، ولكنهم قد يحاولون، وعبر طرح أسئلة حذرة، أن يعدلوا ويصححوا من منظورات المفاوض حول المفاوضات الراهنة، وقد يساعدهم فريق آخر على تحديد الفروقات والتشابهات بين الوضع الحالي وبين الوضع السابق. ولأن الوسيط غالباً ما يكون توجّهه نحو المستقبل من حيث أنه يهدف إلى بناء علاقات جديدة أو تحديد بنود مستقبلية للاتفاق، فهو يقوم غالباً بحث الأطراف على إرجاء الحكم على طرف أو وضع معين وعلى تقييد أي تدخل لأحكام أو ميول سابقة في الوضع الحالي حتى يتبين مدى صحّتها.

ويمكن للتجربة السابقة التي خاضها المفاوض مع الخصم أن تشكل قاعدة للثقة أو لعدم الثقة. فالأطراف التي تحمل تاريخاً من التفاوض بينها يمكن أن تبدأ عملية بناء الثقة من خلال طرح الأسئلة التي تقيّم إذا كان هناك عملية بناء علاقة إيجابية أو سلبية مع الزمن، فإذا وجد أحد الأطراف أن هناك علاقة ثقة إيجابية وأنه استطاع الاعتماد على مصداقية الطرف الآخر في تطبيق ما اتفقا عليه، تصبح مهمة الوسيط أكثر سهولة. وفي مثل هذه الحالة، يبقى على الوسيط أن يذكر الأطراف بتاريخهم الإيجابي والمثمر أو يطلب منهم إعادة ذكر الصفقات والاتفاقيات التي عادت عليهم بالنفع جرّاء ثقتهم ببعضهم البعض.

والأسلوب الأخير يمكن استخدامه بنجاعة حتى عند وجود قليل من الثقة بين الأطراف: على سبيل المثال، في قضايا الطلاق الصعبة، يقوم الوسطاء بسؤال الزوجين حول لحظات وأحداث معينة كانا فيها في حالة نزاع وكانت هناك ثقة بينهما. بهذه الطريقة يتم تذكير الزوجين بالمناسبات التي كان الطرف الآخر يتجاوب فيها بطريقة تعاونية وليس استغلالية.

ولكن إذا اكتشف الوسيط أن الطرفين يقيمان علاقة سلبية بينهما وأن الحالات التي كان يتبادلان فيها الثقة قليلة جداً، فإن عليه أن يساعدهما على تحديد إذا ما كان سبب خرق الثقة ناتجاً عن سوء تفسير للوضع أو سوء فهم غير مقصود. وأياً كان السبب بين هذين، يمكن للاتصال الصحيح أن يزيل العقبات الناتجة عن المنظورات ويحوّلها إلى علاقة ثقة جديدة. ولكن في حالة وجود استغلال متعمد بدلاً من تبادل الثقة، يصبح لزاماً على الوسيط اتباع استراتيجية أخرى والعودة إلى نقطة البداية، وهي نقطة انعدام الثقة أو قلّتها من أجل بناء علاقة إيجابية بين الأطراف المتنازعة.

تحرك الوسيط المفاوض لبناء الثقة

غالباً ما تبنى علاقات الثقة جزءاً جزءاً مع الزمن. ويبني الوسطاء علاقة الثقة تدريجياً عبر سلسلة من الوعود والأعمال المتجانسة التي تعزز الإيمان بمصداقية تنفيذ الالتزامات. وربما يدعم الوسطاء، الأطراف المنخرطة في التفاوض في بناء علاقة الثقة من خلال تشجيعهم على القيام بعدة تحركات تهدف إلى زيادة المصداقية. وفيما يلي بعض من هذه التحركات التي تشجع المفاوضين على رفع درجة الثقة ببعضهم البعض:

- أدلِ دائماً بتصريحات واضحة ومتجانسة، ولا تناقض أبداً أية تصريحات سابقة (كريتون 1972).
- قم بأعمال رمزية تظهر إيماناً قوياً بمبدأ المساومة (فيشر 1978)، على سبيل المثال: العمل على تهيئة جو مريح للخصم، والتفاوض في مكان أو زمان يلائم الطرف الآخر، والقيام باعتبارات صغيرة تظهر الرغبة بالتفاوض.
- اتخاذ موقف ليّن بالنسبة للطرف الآخر رغم تحمل أخطار صغيرة. وهذا الموقف يكفل بناء الثقة لأنه يظهر وكأنه يضع مصلحته في يد الخصم المفاوض (بروت 1981).

- اطلب المساعدة، بحيث تظهر الحاجة للمساعدة من المشاركين الآخرين (فيشر 1978).
- أظهر اهتماماً حقيقياً بمساعدة المشاركين الآخرين على تحقيق أهدافهم مع الاحتفاظ بالقدرة على تحقيق أهدافك (زارتمان وبيرمان 1982).
- أظهر إمكانية جني مبكر للفوائد أكثر مما كان متوقعاً بالنسبة للطرف الذي يوافق على التفاوض (زارتمان وبيرمان 1982).
- أظهر قبولاً بتحمل العقوبات أو دفع التكاليف في حال عدم الالتزام بالوعود. (زارتمان وبيرمان 1982).
- تجنب إطلاق التهديدات للخصم أو الالتزام بوعود لا يمكن تحقيقها. (زارتمان وبيرمان 1982).
- اعقد اتفاقات جزئية يمكن تحقيق نجاح من خلالها على الطريق (فيشر 1978، زارتمان وبيرمان 1982).
- أظهر تفهّماً لاهتمامات الطرف الآخر، حتى وإن لم تكن متفقاً على تلك الاهتمامات.

كل تلك التحركات يجب أن تقوم بها الأطراف المشاركة فيما يبقى الوسيط عنصراً محفزاً لهم.

ويمكن للوسطاء التدخل بطرق خاصة تعمل على بناء الثقة بين الأطراف وتغيير منظوراتهم. ومن بين هذه التدخلات، إيجاد ظروف تمكن الأطراف من العمل في مهمة مشتركة، أو ترجمة منظورات كل طرف للآخر، أو تحديد القواسم المشتركة لفظياً، ومكافأة الأطراف عملياً على تعاونهم وثقتهم، إضافةً إلى تسهيل إقامة الحوار حول نظرتهم لبعضهم البعض (فيشر 1978).

إجراءات بنيوية لمعالجة قضايا الثقة والاحترام

قد يرغب الوسطاء أحياناً بإدخال بعض الإجراءات الواضحة والمفصلة لمعالجة قضايا الثقة والاحترام والتراحم المعرفي (في مواجهة التراحم العاطفي).

وعلى الرغم من كون هذه الإجراءات غير مألوفة في تاريخ التوسّط لحل النزاعات، وأقرب إلى كونها تدخلات علاجية أو جماعية ديناميكية، إلا أنها عندما تكون ملائمة، يمكن إدخالها كجزء من عملية التوسط إذا بدا أن قضايا المواقف أو العلاقات التاريخية الصعبة بين الأطراف يمكن أن تعطل النقاش أو الاتفاق متسببة باستمرار النزاع.

وبشكل عام، تعمل هذه المقاربات على إشراك الأطراف في حوار واضح حول علاقاتهم ومواقفهم تجاه القضايا المطروحة وتجاه بعضهم البعض. وفيما يلي مقاربتان مألوفتان:

1- يمكن الطلب من الأطراف تطوير وجهة نظر موضوعة على شكل لائحة، تضم كيفية رؤيتهم لمواقفهم تجاه الطرف الآخر، ودوافعهم خلال موقف معين وكذلك رؤيتهم لمواقف الطرف الآخر ودوافعه، ونظرته لهم. ويمكن هنا أن تتم المشاركة في النتائج خلال حلقة مشتركة تعمل كحافز للحوار حول أسس هذه الرؤى وحول الخلفية التاريخية التي أسهمت في ظهور مثل هذه الرؤى إضافةً إلى الأفعال الضرورية لتغييرها وبناء علاقات تحمل مزيداً من الثقة والاحترام (بليك وموتون 1961).

2- يمكن طرح أسئلة على الأفراد المنخرطين في نزاع بين طرفين أو على الفئات المنخرطة في نزاع متعدد الأطراف، لكي يطوروا رؤية شخصية لعلاقةٍ مثالية وفعالة بين المتنازعين، يعبر عنها بشكل مواقف وتصرفات. بعد ذلك يطلب من الأطراف المعينة العمل ضمن حلقة مشتركة يتشاركون فيها برؤيتهم مع بعضهم البعض ويسعون للوصول إلى إجماع عام حول المواقف والتصرفات التي يرغبون في رؤيتها ضمن علاقاتهم المستقبلية. ثم يتم فصل الأطراف ويقوم كل منها على حدة بوضع لائحة بالمواقف والتصرفات التي تسببت تاريخياً أو حالياً بتعطيل تبني رؤية مشتركة. بعد إتمام هذه المهمة تعود الأطراف المعينة إلى

الاجتماع من أجل المشاركة في الأفكار، ويناقش الفرقاء العوائق ويتوصلون إلى اتفاق حول ما يعتبرونه الأكثر أهمية ثم ينتقلون إلى المرحلة الثالثة من العملية وهي حل المشكلة. وهذه المرحلة تتعلق بتحديد الأطراف لأعمال ملموسة يمكنهم القيام بها لتحسين علاقاتهم ومن ثم الموافقة على تلك الأعمال. أما المرحلة النهائية من العملية فتشمل إيجاد الطرق لتنفيذ ومراقبة الحلول المشتركة الموضوعة وتحديد موعد زمني لعقد لقاء آخر، ومناقشة التطور الذي تم، ومعالجة أية مشاكل تطرأ، وإذا اقتضت الضرورة إجراء تعديلات طفيفة في اتفاقيتهم (بليك وموتون 1984). وقد تم تطوير إجراءات أخرى للتعامل مع القضايا المتعلقة بمواقف الثقة والاحترام والتراحم المدرك، من قِبَل بيرتون عام 1969، وكيلمان عام 1991 وفيشر وبراون عام 1988 وروتمان عامي 1992و 1997، من أجل استخدامها في النزاعات الكبرى بين الفئات. وكان الهدف من إقامة ورشات العمل المعقودة لحل المشاكل من قِبَل هؤلاء العاملين في هذا الحقل، هو خلق بيئة إيجابية تؤدي إلى حل النزاعات وإلى تحويل العلاقة بين الأطراف المتنازعة باتجاه التفاهم والتراحم المدرك، على المدى القصير والطويل (كيلمان 1991). كذلك وضع عاملون آخرون في هذا الحقل بمن فيهم بوش وفولجر عام 1994، استراتيجيات انتقالية للنزاعات بين الفئات الصغيرة والنزاعات بين الأفراد.

ضعف الاتصال

من المؤكد أن الاتصال هو عنصر مركزي في المفاوضات، كما أن حجم الاتصال ونوعيّته وشكله، إضافةً إلى هوية القائمين بهذا الاتصال ونوعياتهم، تشكل في العادة تأثيراً كبيراً على نتائج المفاوضات.

إلا أن الفرضية المعروفة التي تقول بأن الأطراف المتفاوضة تستطيع خلال محادثاتها أن تحل خلافاتها، هي فرضية غير صحيحة بالضرورة. ويصف دويتش (1969، ص12) الاتصال بين أشخاص متنازعين بما يلي: «هو نموذج لعملية

تنافسية تميل إلى إعطاء التأثيرات التالية: الاتصال بين الأطراف المتنازعة يعتبر ضعيفاً لا يمكن الركون إليه، لأن قنوات الاتصال وفرص الاتصال المتوفرة لا تستخدم بشكل جيد أو أنها تستخدم في محاولة لتضليل الطرف الآخر أو إرهابه، ولا تحمل المعلومات التي تؤخذ مباشرة من الطرف الآخر إلا القليل من الثقة بل يبقى الاعتماد بشكل أكبر على التجسس وعلى الوسائل غير المباشرة في جمع المعلومات. ويعزز ضعف الاتصال هذا إمكانية الوقوع في الخطأ وضلال المعلومات والتي من شأنها أن تعزز سير التوجهات والتوقعات الموجودة حالياً في مواجهة الطرف الآخر.

كما أن الاتصال غير المنتج يمكن أن يؤدي إلى انهيار التفاعل بين الأطراف أو إلى فقدان القدرة على البدء بالتفاوض. والوسطاء هم في الغالب الذين يقومون ببناء الاتصال بين الأطراف أو يساعدونهم على ذلك، ويشمل تحرك المفاوضين من أجل تعديل مسار الاتصال، مساعدة الأطراف وضبط خطواتهم في تحديد الأمور التالية:

- ما هي مواضيع الاتصال.
- كيف يتم إيصال رسالة، بالنسبة لكلٍ من محتوى اللغة ووسيلة النقل.
- من الذي يقوم بنقل الرسالة.
- من الذي بعثت إليه الرسالة.
- متى تم تسليم الرسالة.
- أين تم تسليم الرسالة.

وسوف أقوم بفحص كل من هذه النقاط بالتفصيل:

ما الذي يقال للطرف الآخر؟

يمكن أن يحمل محتوى الرسالة التي ينقلها المتحدث إلى المستمع معلومات مهمة، مثل بيانات حول القضايا والاهتمامات والمواقف، أو معلومات إجرائية

تتعلق بالطريقة التي يرغب فيها المفاوض أو لا يرغب بإجراء النشاط، أو معلومات حول الوضع النفسي للمفاوض.

ويدير الوسيط ما يقوله المفاوضون بطرق عدة، أولها إن بإمكان المفاوض الالتقاء بكل طرف قبل عقد الجلسات المشتركة أو خلال اللقاءات الجانبية الفردية مع كل طرف من أجل المساعدة على تحديد ما هي المعلومات التي يتوجب مشاركتها أو عدم مشاركتها مع الأطراف الأخرى في النزاع. ولعل المعلومات التي يتحلى بها المفاوض حول ما ترغب به الأطراف الأخرى وما لا ترغب به، تساعده على تقديم الاقتراحات التي تلائم احتياجات جميع الأطراف خلال اللقاءات المشتركة. ويعتبر الدور الإداري في التفاوض شيئاً مهماً على الأغلب.

ثانياً، يمكن للوسيط التأثير على ما يقوله أحد الأطراف خلال الجلسة المشتركة من خلال ترجمة قوله إلى لغة مفهومة ومقبولة للطرف الآخر. وسوف تتم مناقشة هذه العملية التي نطلق عليها اسم «إعادة الصياغة»، بتفصيل أكثر في الفصل التاسع. وبعد أن يتم تسليم الرسالة، يمكن للوسيط بذل جهد في إيضاحها من أجل ضمان تفهّم المستمع لمحتواها ومضمونها. وقد قمت بمناقشة موضوع الإصغاء النشط كإحدى وسائل توضيح الرسالة في جزء سابق من الفصل وسوف أناقش وسائل إيضاح أخرى في الفصل التاسع. ولكن يكفي القول هنا أن الإيضاح يشمل إعادة ذكر النص. لأنه إذا أعيد نص الرسالة بشكل أو بعدة أشكال أخرى، يصبح في مقدور المتحدث سواء كان مفاوضاً أو وسيطاً، أن يحدد مدى دقة تلقّيها، كما أن إعادة ذكر النص يتيح المجال لإجراء تصليحات وتعديلات من قِبَل المتحدث لضمان الاتصال الدقيق. وقد يمتد دور الوسيط في إيضاح الرسالة إلى تفسيرها.

ثالثاً: يمكن للوسيط أن يحدث نقلة في الحديث الدائر من خلال بناء قنوات اتصال تتيح للأطراف الأدلاء فقط بتصريحات محدودة ومنضبطة (يونغ 1972).

على سبيل المثال، قد يسمح الوسيط للأطراف المتفاوضة التحادث فقط حول مواضيع معينة، وقد يقاطع تصريحات لطرف معين لا تجد صدىً إيجابياً لدى الطرف الآخر لأسباب قد تكون ملموسة أو عاطفية، وقد يمنع حدوث اتصال مباشر من خلال إبقاء الأطراف كل في دائرته، وإذا حصل مثل هذا الأمر، يستطيع الوسيط أن يعمل كمصفاة للمعلومات التي تنقل بين الطرفين، سامحاً فقط بمرور الأحاديث الموجّهة نحو الاتفاق (ماغليو 1972). كذلك يمكن للوسيط كبح أي اتصالات تدور حول مواضيع لا تهم الأطراف المتفاوضة أو قد تتسبب في استثارة عداواتهم.

كيف يتم نقل الرسائل؟

قد يساعد الوسطاء على تحديد كيفية نقل الرسائل. وكلمة كيف هنا لا تتعلق فقط بالوسط الذي نقلت بواسطته الرسالة سواء كان شفهياً أم كتابياً أو شخصياً أم هاتفياً أم غيره (كوهن 1980) ولكن أيضاً بلغة الرسالة نفسها.

ومن خلال إدارة الاتصال بين الأطراف المتنازعة، يمكن للوسيط تغيير المحتوى المادي والعاطفي للرسالة، على سبيل المثال: تعمل الرسائل الكتابية على تجنب أي اتصال غير شفهي، غير فعّال بحيث تظهر أكثر وضوحاً، كذلك يمكن إعطاء الوقت الكافي لتحضيرها وللرد عليها بحيث تتيح المجال للأطراف المتنازعة بأن تتداول لمدة أطول ما ترسله وما تتلقاه.

كما أن الاتصال الشفهي المباشر بين الأطراف قد يعود بالنفع على بعض أنواع المفاوضات وقد يكون ضعيفاً في بعضها الآخر. فقد يرغب الوسيط في بعض الحالات أن يسلّم رسالة بنفسه لأن المتلقي قد يتقبلها منه بشكل أفضل مما يتقبلها من الطرف الآخر. في مثل هذه الحالات يستطيع الوسيط أن يضبط ويصوغ محتويات الاتصال.

من الذي ينقل الرسالة؟

غالباً ما يبادر الوسطاء إلى تحديد من يقوم بالاتصال خلال المفاوضات. وفي بعض النزاعات، يمكن للمفاوض أن يعتبر اتصالاً ما أكثر أو أقل قبولاً، بناءً على من يقوم به. على سبيل المثال: إذا اكتشف الوسيط أن أحد الأطراف أبدى انزعاجاً من زعيم معين لدى الطرف الآخر، فقد ينصح الفئة المبادرة بأن رسالتهم قد تجد قبولاً أفضل إذا ما أُرسلت من شخص غير هذا الزعيم.

من يتلقى الرسالة؟

يمكن للاتصال أن يلقى قبولاً أو رفضاً، ويعتمد هذا الأمر على من يوجه إليه الاتصال، ولأن الوسيط يعي تماماً بنية الفرق المفاوضة أو تشكيلها، فقد يستطيع أن يقترح لمن يجب أن يوجه الاتصال، وفيما يلي الاعتبارات التي يأخذها الوسطاء في هذا الخصوص:

- من الذي يملك سلطة القرار؟
- من المهيأ نفسياً لسماع الرسالة؟
- من هم المعتدلون بين المجموعة؟
- لمن يجب أن توجه الرسالة ضمن الهرم البيروقراطي؟
- ما هو التقليد المتبع في إيصال الرسالة؟

متى يجب تسليم الرسالة؟

غالباً ما يكون توقيت الاتصال مهماً، خاصة عندما يكون توقيت قول الشيء أكثر أهمية من محتواه. ففي إحدى الحالات، دخل أحد الصناعيين في مفاوضات حول عقود مع القوة العاملة لديه. وبعد تحليل عميق، استطاع تحديد قيمة الزيادات في الرواتب التي يرغب فيها الاتحاد وقرر أن يذعن لهم. وخلال عرضه الافتتاحي اقترح التجاوب مع طلبات الاتحاد ولكن الاتحاد رفض

العرض، ليس لأنه لا يفي بتوقعاته ولكن لأنه جاء مبكراً جداً. فقد كان الاتحاد يتوقع أن يخوض معركة من أجل الزيادة وقد أدى توقيت العرض إلى وقوع إضراب دمّر كلاً من العُمّال والإدارة.

يستطيع الوسطاء في أغلب الأوقات السيطرة على توقيت الاتصال عبر تشجيع المناقشات أو كبحها من قِبَل أحد الأطراف حتى يصبح الطرف الآخر في أحسن حالات الاستعداد لتقبّلها. على سبيل المثال، أبقى أحد الوسطاء العُمّاليين على فصل الفريقين كل على حدة وأرجئ عقد الاجتماعات المشتركة إلى أن وصلت المحادثات الشخصية إلى نقطة تناسب قدرتهم على الاتفاق في جلسة مشتركة (شابيرو 1970).

أين يتم تسليم الرسالة؟

يعتبر مكان تسليم الرسالة أمراً مهماً أيضاً. وربما يواجه أحد المتطلبات المتشددة التي قد يطرحها الطرف المعارض في جلسة مشتركة بحضور جميع أعضائه، معارضة أقوى مما لو طرح الموضوع ضمن جلسة خاصة وغير رسمية.

وكذلك، تعمل البيئة النفسية المريحة على إعطاء المجال للطرف المفاوض أن يبقي ذهنه منفتحاً فيما تتسبب البيئة غير المريحة في مكانٍ آخر على إثارة الحلول. على سبيل المثال: يجري معظم الوسطاء مفاوضاتهم أحياناً في جلسات تستغرق الليل بأكمله ضمن ظروف غير مألوفة. وقد استخدم تيموثي ويرث، عضو الكونغرس السابق مثل هذه الاستراتيجية في جهود لعقد اتفاقية بين الهيئة المائية في دنفر وبين منظمة حماية البيئة وبعض منظمات دعم البيئة الأخرى حول موقع محطة فوت هيلز لمعالجة المياه في دنفر (بيرغس 1980). وقد يترك مكان وزمان الاجتماع تأثيراً على المفاوضين المتعنّتين ويستطيع الوسطاء في أغلب الأحيان إدارة بيئة الاتصالات والمفاوضات لتعزيز فرص نجاح الاتفاقيات.

الاتصالات غير الشفهية

يمكن للاتصالات غير الشفهية، وكذلك الإيماآت واستخدام الأمكنة والأدوات أن تكون بقصد أو بغير قصد ولكنها مع ذلك تبقى ناقلة للرسائل؛ (غيفين، موقع إلكتروني وهيشت؛ موقع إلكتروني وماسيب؛ موقع إلكتروني، مادونيك 2001؛ ريم لاند 2002) ويناقش هنلي (1977) أن الاتصالات غير الشفهية قد تكون الطريقة الرئيسة التي ينقل الناس من خلالها رسائل الهيمنة والسيطرة والمنصب. وإذا كان على الوسيط أن يساعد الأطراف لإقامة اتصالات غير شفهية فعالة، فإن عليه أن يكون مدركاً لمختلف أشكالها ولكيفية نقلها عبر قنوات تصب في صالح جميع الأطراف.

الإيماآت والاتصال البصري

من الواضح أن الإيماآت غير الشفهية يمكنها نقل كمية هائلة من المعلومات حول موقف الخصم وتجميع العديد من البيانات حول علاقة القوة بين المتنازعين. وقد ذكر هيندي (1972) بأن الناس غالباً ما ينقلون المواقف المتعالية إلى الآخرين، ويلبسون وجوههم تعابير الاحتقار للخصم والكشرة، أو يرفعون هاماتهم ويحدّقون باستفزاز. ويمكن للناس من ناحية الآخر أن ينقلوا مشاعر القلق من خلال وقفتهم والوقوف جامدين أو تحريك أيديهم.

وغالباً ما يصعب على الوسطاء وعلى الأطراف أيضاً السيطرة على الإيماآت لأنها تأتي كمبادرة من اللاوعي أو من العقل الباطن. قد يحاول الوسطاء السيطرة على الاتصالات غير الشفهية سواء بطريقة مباشرة أم غير مباشرة. وقد تتخذ طريقة السيطرة المباشرة شكل أسئلة مختلفة للأطراف المتنازعة من أجل:

1- النظر إلى بعضهم البعض خلال الحديث إذا كان الأمر مناسباً حضارياً أو استراتيجياً.

2- النظر والتحدث فقط إلى الوسيط من أجل تفادي الاتصال البصري مع الخصم.
3- التوقف عن هز القدمين أو الأصابع في حالة شعورك بالإحباط من موقف معين.
4- تعديل وضع الجسم بحيث تبدو جلستك إيجابية تدفع نحو التعاون بدل التنافس.

ولعل مصافحة اليدين التي تتم عادةً في نهاية المفاوضات تشير في بعض الحضارات إلى طريقة غير شفهية للتأكيد على الاتفاق.

ويعتبر استخدام الجلسات المنفصلة مع كل فريق طريقة لإزالة التأثيرات التي تتركها الإيماآت وغيرها من الإشارات غير الشفهية. وعندما تتم المفاوضات بهذه الطريقة يستطيع الوسيط نقل جميع الرسائل.

وعلى الرغم من صعوبة السيطرة على إيماآت المتنازعين واتصالاتهم البصرية، فإن باستطاعة الوسيط أن يستخدم الاتصالات غير الشفهية لنقل رسائل معينة إلى الأطراف المتفاوضة إذ يمكن للوسيط استخدام النظرات ومصافحات اليد ولغة الجسد لنقل رسائل المشاركة أو الموافقة أو عدم الموافقة أو رسائل فكّ الارتباط بين المتنازعين.

في إحدى الحالات، التي انخرط فيها أحد المتعهدين في نزاع شديد مع أحد المالكين حول وجوب دفع تعويض لخطأ في بناء البيت، تطور الأمر إلى استخدام كلمات نابية وتهديدات بحركات الأصابع تجاه بعضهما البعض. عندها نهض الوسيط ببطء وأشار إلى لوح معلق على الحائط يضم معلومات مسجلة عن المنزل المنشود، واستطاع إبعاد تركيز الطرفين على بعضهما البعض من خلال جذب انتباههما لحركاته وإيماآته والتي فاقت أهمية ونشاطاً حركات وإيماآت

المتنازعين. كذلك أدت تصرفات الوسيط، الهادئة والمتزنة والجدية والمتعمدة إلى تغيير النغمة العاطفية لدى الطرفين المتنازعين وإلى تشجيعهما على السعي نحو توجه أكثر عقلانية لحل مشكلتهما.

خلاصة الأمر، أن الوسطاء يستطيعون إدارة إيمآت المتنازعين من خلال الطلب أو الفعل المباشر أو من خلال الإشارات غير المباشرة التي ينقلها الوسيط عبر إيمآته الخاصة ونظراته. ومع ذلك توجد هناك محاذير لهذه النقطة، فالاتصالات غير الشفهية غالباً ما تكون محدودة عرقياً وحضارياً أي أن معاني الإشارات تحددها الحضارة ويحددها العرق (كوفمان 1981؛ فان زاندت 1970). ويتوجب على الوسطاء أن يولوا حذراً شديداً بالالتزام بالأعراف الحضارية لدى محاولتهم تعديل إيمآتهم ونظراتهم، أو تعديل إيمآت ونظرات المتنازعين، لأن أي انتهاك لتلك الأعراف يمكن أن يؤدي إلى تدهور الاتصال أو انهياره بين المتنازعين أنفسهم أو بين المتنازعين والوسيط.

استخدام المكان

يعمل الوسطاء على إطلاق المبادرات التي تضبط بيئة التفاوض. وكلمة البيئة هنا تعني المسافة بين الأطراف المتنازعة أو بينها وبين الوسيط، وتعني كذلك الأوضاع التي يجلس فيها المفاوضون مع بعضهم البعض.

وفي أحد الأعمال المهمة المتعلقة بالاتصالات غير المباشرة، لاحظ هول (1966) أن لدى الأميركيين أعرافاً معينة تتعلق بقرب المسافة المقبول بين الناس خلال بعض أنواع التفاعلات. واستطاع هول تحديد أربعة تصنيفات عامة لهذه العلاقات هي: العلاقات الحميمة، والشخصية، والاجتماعية، والعامة. والثلاثة الأولى هي تلك التي تتعلق بالمفاوضات. فالمسافة من صفر إلى ست بوصات تشير إلى وجود تفاعل حميم جداً، وتشمل بالعادة اتصالاً جسدياً قد يؤدي إلى

المداعبة والملامسة اللطيفة أو إيماآت تدل على الراحة والحماية. أما مسافة 1.5 إلى 2.5 قدم فهي المسافة المقبولة لدى الأشخاص الذين يحتفظون بعلاقات شخصية جيدة وهي المسافة المستخدمة بين الأهل وأطفالهم أو أصدقائهم المقربين. ويذكر هنلي (1977) أن هذه المسافة تعتبر الحد للهيمنة المادية. وتعتبر المسافة الاجتماعية من خمس إلى سبع أقدام المسافة الطبيعية بين زملاء العمل كما أنها المسافة التي تستخدم في الجلسات الرسمية التي لا يتعاطى فيها أية علاقات حميمة أو شخصية.

ورغم أن هذه المسافة، تعتبر مسافات معتمدة حضارياً، إلا أن على الوسطاء أن يأخذوا علماً بها لأنها تؤسس للأعراف التي إذا انتُهكت يمكن أن تُحدث تغييرات في حركة النزاعات. فالأطراف المفاوضة قد تبدي انزعاجها إذ تم انتهاك المسافات وتعيد ترتيب مسافتها وفقاً للأعراف أو ربما تبدي بعض العدائية.

والحالة التالية تظهر دور المسافة ووضع الجلوس: فقد كان وسيطا النزاع يتحدثان مع كل طرف على حدة عندما أخذ أحد الوسيطين يؤكد على التأثير السلبي لعدم حل القضية وقرّب كثيراً المسافة بينه وبين الطرف المفاوض من خلال الميل نحوه. ولم يكن هناك مجال لدى الطرف الآخر للرجوع إلى الوراء لأنه عملياً كان قد التصق بالجدار، وأعلن رفضه لتغيير مطالبه في المفاوضات. عندما اقترح الوسيط الآخر أخذ استراحة للسماح له بإعادة دراسة الاقتراح. وخلال تلك الفترة اقترح هذا الوسيط على الوسيط الآخر أو شريكه في الوساطة أن يسمح ببعض المسافة بينه وبين الطرف الآخر، وقد وافق الوسيط الآخر على ذلك وعندما استؤنفت المفاوضات، وأصبح الطرف الآخر يتمتع بمساحة للحركة والميل للأمام، انتهى الأمر بقبوله الاقتراح.

ويعمد الوسطاء أحياناً إلى الاحتفاظ بأعراف معينة بالنسبة للمسافات من أجل منع حدوث أي تصعيد في النزاع. وقد يسمحون للأطراف المتنازعة

باحتلال مساحات كافية في غرف المفاوضات من أجل تجنب حدوث ازدحام أو تجمهر. وقد يحاولون ضمان وجود مسافة كافية بين المتنازعين لمنعهم من إيذاء بعضهم البعض وقد يعمدون أحياناً إلى الجلوس في الوسط بين الأطراف من أجل إظهار عدم تحيّزهم أو إقامة منطقة عازلة بين الفريقين. ولكنهم قد ينتهكون تلك الأعراف في بعض الأحيان من أجل زعزعة الأطراف المتفاوضة. وترتبط بعض مظاهر تنظيم المسافات مثل مسألة ترتيب مقاعد الجلوس الذي تمت مناقشته آنفاً، ودرجة الرسمية في المجلس، ارتباطاً وثيقاً بالمسافة بين المتفاوضين أو بين هؤلاء وبين الوسيط. كذلك يعمد بعض الوسطاء إلى إضفاء صفة رسمية من أجل تشجيع المزيد من التعاون في المفاوضات أو من أجل التركيز على جديّة القضايا. وتميل بعض الوساطات المتعلقة بأمور المحاكم إلى تعزيز وجود منظور شبه عدلي لعملية التفاوض من خلال إجراء هذه العملية في قاعة محكمة أو في بناية تابعة لدائرة عدلية، أو في مكتب محامٍ أو مخفر شرطة، ومن خلال المحافظة على وضع عالي الرسمية يتمثل في وجود أثاث مكتبي موزع وبنود شخصية قليلة وهكذا... ويبدو أن مثل تلك البيئة تعزز الصيغة الرسمية والجدية للمفاوضات وتجعلها قريبة من أجواء مفاوضات رجال الأعمال مما يزيد ظاهرياً من جدية الإجراءات ويعزز نفسياً من التزام الأطراف للوصول لاحقاً إلى اتفاق. ولكن بعض الوسطاء يفضلون الجلسات غير الرسمية في مكاتبهم الشخصية أو في منزل طرف ثالث محايد أو في مطعم أو في مكان عام مريح مثل منتزه أو حديقة عامة. ويزعم هؤلاء الوسطاء أن هذه الأجواء غير الرسمية تبعث الارتياح لدى الأطراف المتفاوضة لأنها لا تضعهم في بيئة غريبة أو وسط قضايا مثيرة للجدل. ويعتمد الوسيط في رفع درجة الرسمية أو تخفيضها في المفاوضات على الظروف المحيطة.

استخدام الأدوات المادية

غالباً ما يتم نقل الرسائل خلال المفاوضات عبر أدوات مادية مثل الثياب والنظارات الشمسية والمناديل والوثائق والتقارير والحقائب وحتى الأسلحة النارية. ويتوجب على الوسطاء أن يحاولوا تعزيز المصالحة من خلال:

1- تشجيع أو كبح استخدام أية أدوات من قِبَل المفاوضين من شأنها أن تترك تأثيراً معادياً للتسوية والاتفاق.
2- استخدام الأدوات التي يمكنها أن تؤثر على المفاوضين باتجاه تحقيق التسوية.

ولعل أكثر ما يستخدمه المفاوضون للتأثير على الأطراف الأخرى، «هي أداة الثياب». فالثياب يمكنها أن تترك أثراً تقريبياً أو تغريبياً بين المفاوضين. وعلى الوسطاء أن يبينوا للأطراف المفاوضة أي الأزياء هي الأفضل ارتداءً من أجل تشجيع الطرف الآخر نحو قبول التسوية، لأن مظهر المفاوض في بعض الحضارات يمكن أن يشكل عائقاً أمام كسب ثقة الطرف الآخر وقياس مدى جديّته في العمل.

كما يمكن للثياب أن تؤثر على مدى تقبل الأطراف المفاوضة للوسيط أو قياس مصداقيّته. فمنذ عدة سنين، طلبت مني مجموعة من الأساتذة التدخل لفضّ نزاع عرقي في إحدى المدارس الثانوية. وقد ارتديت حينها بنطلون جينز وقميص عمل من أجل إجراء المقابلات مع الطلاب المتنازعين. وقد أدّت طريقة لبسي إلى تخفيف الفروقات بيني وبين التلاميذ. ولكن الزيّ نفسه أوقعني في تناقض عندما ذهبت لأناقش خطة التدخل مع الأساتذة مباشرة بعد حديثي مع التلاميذ. فهؤلاء الأساتذة لم يستطيعوا تفهّم المعادلة بين تقديم خدمات وساطة محترفة وبين لباس غير رسمي مثل هذا.

كذلك غالباً ما يطلب الوسطاء من الأطراف المتفاوضة أن يحضروا إلى جلسات المفاوضات أدوات معينة من شأنها أن تعزز التعاون النفسي بين

الأطراف، مثل القيود المالية أو الأدوات التنافسية كالتلفزيونات والسيارات والثياب وغيرها.. بحيث يستطيع المفاوضون الرجوع إلى تلك الأدوات عند الحاجة. كما يتوجب على الوسطاء أن يحبطوا استخدام الأدوات التي تترك آثاراً سلبية على المفاوضين، على سبيل المثال قد تتطلب بعض جلسات المفاوضات إبقاء الأسلحة خارج القاعة أو تفقدها عند الدخول.

المقاربات الحضارية

لا يمكن حصر أي وصف شامل للتأثيرات الحضارية على العواطف وعلى طرق معالجتها، أو على المنظورات الخاطئة، والقوالب، والمشاكل القانونية، وأنماط الاتصال والثقة في فصل كتاب واحد أو فصل واحد. ولكن يمكن ذكر بعض النقاط القليلة المتعلقة بهذه العوامل: كما ذكرنا سابقاً، فإن العواطف يتم تحديدها حضارياً، وحضارة الفرقاء تحدد ما هو مهم عاطفياً بالنسبة لهم، وتضع المعايير الاستراتيجية لتوجيه نزاعاتهم وتفرض أنماط الاتصال والتصرفات المناسبة للمتنازعين. وهناك عدة متغيرات حضارية يمكن أخذها في الاعتبار عند التوسط بين حضارتين أو خلالهما. الأولى: هل تعتبر حضارة المتنازعين من النوع الذي يتم التعامل معه مباشرة أم غير مباشرة؟ في حالة النزاع؟ هل الأفراد المنتمون لهذه الحضارة من النوع الذي يعبّر عن عواطفه أم يتحفظ عليها؟ هل يرتاح فرقاء النزاع لمعالجة النزاعات عن طريق الوساطات في حوارات وجهاً لوجه أم أنهم لا يرغبون في مساعدة أحد ويرفضون المحادثات المباشرة والمواجهة؟

إذا كانت حضارة الفرقاء من النوع الذي يتم التعامل معه مباشرة ويعبّر عن عواطفه، خاصة عندما يتعلق الأمر بمشاعر سلبية، فإن هناك فرصة للاستفادة من العديد من المقاربات والإجراءات التي مرّ وصفها سابقاً في التجاوب مع المشاعر والعواطف بالنسبة لكل من الفرقاء المتفاوضين والوسطاء،

ولكن إذا كانت حضارات الفرقاء من النوع الذي لا يتم التعامل معه مباشرة ولا يرتاح أفراده لمحادثات الوجه لوجه أو التعابير السلبية أو الإيجابية عن العواطف، أو حتى التحدث عن المشاعر، فإن الأمر يتطلب استخدام طرق غير مباشرة. وفي بعض الحالات، يمكن أن يشكل الإصغاء النشط وطرح أسئلة تقديرية مفتوحة، حلاً ملائماً، خاصة خلال اللقاءات الخاصة مع الأفراد أو في الاجتماعات المنفصلة. وفي حالات أخرى، قد تحتاج عملية معالجة العواطف لأن تكون، حوارية وغير مباشرة إلى الحد الذي يجعلها تتجاهل عملياً مسألة العواطف برمّتها. في مثل هذه الحالة، يحتاج الأمر إلى فترات من الصمت والاستراحات والنشاط الجسدي من أجل إعطاء الوقت للمتنازعين كي يتعاملوا داخلياً مع عواطفهم.

أما العامل الحضاري الثاني الذي يتعلق بالتعامل مع العواطف فيشمل تحديد إذا كانت هذه العواطف مقبولة لدى التعبير عنها، ومتى يجب أن يتم ذلك. على سبيل المثال: من غير المقبول في العديد من الحضارات أن يعبر الرجال عن خوفهم أو عن حزنهم، وفي المقابل، فإن من المتوقع أيضاً أن لا تعبر النساء عن غضبهن. ومثل هذه التحديدات والمعايير الحضارية المتعلقة بالمشاعر المقبولة والتعبير عنها، غالباً ما تجبر أبناء الحضارة الواحدة على التعبير عن مشاعرهم بطريقة ما، وتجبر آخرين منهم على التعبير بطريقة أخرى. على سبيل المثال: يُسمح للرجال في بعض الحضارات بالبكاء حين يتألمون، ويُسمح لهم في غيرها أن يُظهروا غضبهم عندما يحزنون. مقابل ذلك، يُسمح في الحضارات التي لا يُتوقع فيها للنساء أن يملكن مشاعر سلبية أو غاضبة أو أن يعبّرن عنها، بأن يبكين عندما يشعرن بالغضب.

وكذلك، توجد درجات لتقبّل حدة المشاعر التي يمكن إظهارها. على سبيل المثال: تُظهر دراسة أجريت على الطبقة العاملة من الأميركيين ذوي الأصول

الإفريقية، والبيض من الطبقة الوسطى أن الأولين يرتاحون أكثر لإظهار حدة في مشاعرهم عند التعبير في حالات النزاع، بينما ينظر البيض من الطبقة الوسطى إلى إظهار حدة المشاعر، على أنها مؤشر لفقدان الأعصاب، يفسَّر على أنه تصعيد للنزاع، يتوجب تجنبه ما أمكن (كوفمان 1981). لذلك عندما يتحادث هذان الفريقان أو يحاولان حل نزاعاتهما ينظر الأميركيون الأفارقة إلى البيض على أنهم غير مبالين بينما ينظر إليهم البيض على أنهم يرفعون حدة مشاعرهم بشكل غير ضروري ويقتربون بها من المواجهة.

ويحتاج الوسطاء العاملون بين الحضارات لأن يكونوا مدركين للتوقعات والأنماط التي تتعلق بالعواطف المختزنة في الثقافات التي يتعاملون معها، بحيث يمكنهم تحديد وقراءة وتفسير ما يُنقل إليهم من عواطف وتطوير استراتيجيات تدّخل متناسبة مع تلك الثقافات. ومثلما هي العواطف كذلك هي مسألة الثقة فكرةً وتطبيقاً، فكلاهما محددان بالثقافة (الحضارة). وقد ميّز بوتنام في دراسته الكلاسيكية التي أجراها حول تطور الديمقراطية وعلاقات التعاون التجاري، بين الأفكار التي تحدد وتؤسس للثقة في مختلف أنحاء إيطاليا وبين تقبّلها وتطبيقها. كذلك ميّز فوكوياما (1995) ووصف الفروقات بين المجتمعات ذات الثقة العالية والمجتمعات ذات الثقة المنخفضة. ففي بعض المجتمعات والثقافات تتطلب الثقة وجود تصريحات شفهية أو مكتوبة، بينما تشمل الثقة في مجتمعات أخرى أعمالاً تتعلق بطقوس معينة ومتوقعة. ويحتاج الوسطاء العاملون بين الثقافات إلى البحث واكتشاف معنى الثقة مع الفرقاء المعنيين، أي كيف يكون تطبيقها وكيف يمكن تطويرها من اجل مساعدة المتنازعين على تطوير علاقات للثقة تتناسب مع حضارتهم.

وتتنوع الأنماط الحضارية للاتصالات تنوعاً شديداً، وإليكم هنا بعض هذه التنوعات وبعض الاعتبارات المهمة في سياق النزاعات وحلها:

1- توجهات وخيارات الفرقاء فيما يتعلق بالمشاركة في حوارات أو مفاوضات مباشرة ووجهاً لوجه أو العمل بشكل غير مباشر من خلال وسطاء.

2- وجود سياقات عالية أو منخفضة في ثقافات المتنازعين مما يحد بشكل عام من العديد من الافتراضات المشتركة بينهم ومن مدى وضوح النقاشات والاتفاقات التي تليها.

3- درجة الرغبة لدى المتنازعين في التعامل مباشرة وبشكل واضح مع القضايا المطروحة مقابل العمل غير المباشر من خلال حلقات منفصلة ونقاشات تتم على حدة.

4- نوعية الثقافة التي يحملها المتنازعون سواء كانوا من تلك الثقافات التي يتكلم فيها الفرد أو المجموعة كلٌ في وقته، أو تلك التي يتكلم الجميع في وقت واحد وتتقاطع فيها الأحاديث.

5- المنطق المتّبع في الحوار وحل المشاكل والطرق التي تتم فيها سواء كانت طرقاً ذات مسرب واحد أم طرقاً تشهد التواءات اجتماعية داخل المسرب الواحد أم طرقاً دائرية، وتدخلية أو استنتاجية.

6- معنى كلمتي نعم ولا، وكلمات مثل ربما، أو صعب حلّها.. فعلى سبيل المثال، في بعض الثقافات الآسيوية ذات التعامل غير المباشر والمبهم فإن عبارة «سوف يكون من الصعب» تعني «يستحيل».

عند العمل بين الحضارات، تصبح مهمة الوسطاء هي ضمان تفهّم أنماط الاتصالات المطروحة، وكيف يمكنهم مساعدة الفرقاء على تفهّم الاختلافات في الأنماط ومعاني الحديث، وتوفير المساعدة والتعاون في ذلك. وقد يشمل هذا الأمر نشاطات استخدام أسلوب إجراء محادثات على حدّة مع أبناء الحضارات التي لا تتعامل بطريقة مباشرة ومساعدتهم لأن يكونوا أكثر وضوحاً، ومساعدة الفرقاء القادمين من حضارات تتعامل بشكل مباشر، على أن يكونوا أقل حدّة

في المواجهة، كذلك التعامل مع الفرقاء الذين يتكلمون كلٌّ بدوره وأولئك الذين يتكلمون كل في نفس الوقت على الاتفاق على إجراءات تتيح للجميع التحدّث والشعور بالاحترام، بحيث لا يشعرون أنهم قد غُلِبوا على أمرهم أو يشعرون بالضجر. كذلك توضيح معنى كلمة لا ونعم ضمن هذه الحضارات.

الجزء الثالث

القيام بعمليات وساطة منتجة

الفصل الثامن

بدء جلسة الوساطة

في هذه المرحلة من التدخل، يقوم الوسيط بمساعدة المفاوضين على البدء بتبادل مفيد للمعلومات حول القضايا المتنازع عليها، إذا كان الأمر مناسباً فقد يساعدهم على تبادل للمشاعر التي تنتج عن هذه القضايا. وإذا كان الفرقاء يلتقون قبل تدخل الوسيط، فإن الأخير يمكنه اختصار بعض تحركات هذه المرحلة. ومع ذلك، فإن معظم هذه التحركات ستظهر مع بدء أول لقاء مشترك يتم بحضور الوسيط. وفي النقاش الذي سأورده هنا حول مختلف التحركات والاستراتيجيات التي يتّبعها الوسيط، سأفترض أن المفاوضين لم يعقدوا أي اجتماع مشترك من قبل. ويبقى أن المهمات الرئيسة للوسيط في هذه المرحلة من التدخل ستكون في موازاة تحرك المفاوضين فالوسيط يرغب فيما يلي:

- تأسيس نمط إيجابي من الثقة والاهتمام المشترك.
- تقديم مساعدة من الخارج للفرقاء المتنازعين من أجل تطوير إجراءات تشجع على التعبير عن المشاعر دون السماح للمشاعر السلبية المدمرة بالظهور.
- مساعدة الفرقاء على تطوير بنية لتبادل معرفة الاهتمامات والقضايا الرئيسية التي يرغبون في مناقشتها.
- تطوير بنية تعزز إمكانية الاتصال الدقيق والمنتج بين الفرقاء.

في الفصل السادس، ناقشت الاستراتيجية العامة أو مفهوم الخطة التي يتوجب على الوسطاء اتباعها لدى افتتاح المفاوضات. وسوف أقوم الآن بفحص تطبيق هذه الخطة بتفاصيل أكثر.

البيان الاستهلالي للوسيط

يدخل المتنازعون عادةً إلى جلسة المفاوضات بخلفيات مختلفة من التوتر النفسي، ويذكر أغيريس (1970) بأن الناس يميلون إلى تقبّل التغيير طوعاً إذا كان جو المفاوضات يعزز قبول هذا التغيير كما يعزز الاستحقاق الشخصي والشعور بالأهمية، إضافةً إلى إحساس بالنجاح. والمفاوضات بحد ذاتها تعتبر تغييراً. كما يشير ماسلو (1968) بأن حاجة الفرد نفسه إلى السلامة والأمان يجب أن تضمن قبل الشروع بتناول الاحتياجات الأكبر.

وهنا يتوجب على الوسيط في هذه المرحلة من التدخل أن يخلق جواً إيجابياً يفي بالاحتياجات الأساسية للسلامة والراحة بالنسبة للفرقاء. ويستطيع الوسيط تحقيق هذا الأمر بشكل غير شفهي عبر ترتيب مواقع الفرقاء المتفاوضين في قاعة المفاوضات، أو بشكل شفهي من خلال كلمة الافتتاح، وهذه الأخيرة يجب أن تشتمل على أحد عشر عنصراً هي:

1- التعريف بالوسيط وبالفرقاء إن كان الأمر مناسباً.
2- الثناء على رغبة الفرقاء بالتعاون وبالسعي لإيجاد حل لمشاكلهم ومعالجة قضايا علاقاتهم.
3- التعريف بالوساطة وبدور الوسيط.
4- الإعلان عن الحياد وعدم التحيز (إذا كان الأمر مناسباً).
5- وصف الإجراءات المقترحة للوساطة.
6- شرح مبدأ الاجتماعات التي تتم على حدة.

7- تحديد معايير الخصوصية والسرية.
8- عرض خطط التحرك وبرامج العمل ومدة الاجتماعات.
9- اقتراحات حول إرشادات التصرف والقواعد الأساسية للعمل.
10- تقديم إجابات عن الأسئلة التي يطرحها الفرقاء.
11- ضمان وجود التزام مشترك للبدء بالعمل.

في الفصل السادس، ناقشت المحتوى العام لكلمة الوسيط الافتتاحية ولكني سوف أعرض الآن كيفية طرحها عملياً باستخدام مثال عن حالة سينغسون وويتامور، التي عرضتها في الفصل الأول.

مقدمة الوسيط

في البداية يقوم الوسيط بالتعريف عن نفسه وعن الفرقاء (إذا كان الأمر مناسباً) ثم يشرح كيفية دخوله في وساطة هذه المفاوضات:

«أسعدتم صباحاً يا دكتور ويتامور ويا دكتور سينغسون. أنا أدعى ريتا مونتويا، وقد طُلب مني أن أكون الوسيط بينكما وأن أساعدكما في مناقشة القضايا التي وضعتها على جدول المفاوضات. أنا أعمل كوسيط لدى مؤسسة (CDR) وأملك خلفية في مساعدة الناس على الخروج بحلول لأوضاع يرغبون في تغييرها».

عندما تختار الوسيطة هنا التعريف عن نفسها تحت عنوان مهني أو اجتماعي مثل آنسة أو دكتورة، أو أن تقدّم اسمها الكامل أو تستخدم اسمها الأول فقط، فإنها تحدد مدى النغمة الرسمية التي ستتبعها في إجراءاتها.

تأكيد الرغبة في التعاون

ثانياً، على الوسيط أن يوصي بتوجيه إرادة الفرقاء المتنازعين على التعاون، وعلى محاولة تسوية خلافاتهم، مثلاً:

«أود أن أهنئكما على حضوركما اليوم هنا، ومحاولتكما التوصل إلى اتفاق بينكما على بعض القضايا التي ربما تكون قد استعصت سابقاً على التفاوض. إنه لمؤشر إيجابي من ناحيتكما أن ترغبا بتحمّل مسؤولية صنع قراراتكما بيديكما».

وقد يسأل الوسيط الأشخاص عن شعورهم (إذا كان الأمر مناسباً بالنسبة لثقافاتهم) وتأكيد مشاعرهم عبر رسائل شفهية وغير شفهية، وكذلك الاعتراف بوضعهم النفسي. كما أن على الوسيط أن يعترف ويقرّ مرة أخرى بما يراه أو يسمعه من أجل اختبار دقة تبصّره وإظهار تفهّمه لمشاعر المتنازعين. والنقطة المتعلقة بإدراك المشاعر هنا لا تتعلق بتدخل من أجل المعالجة النفسية ولكن لتنفيس الضغط الذي يتعرض له المتنازعون عبر التحدث عن مشاعرهم. ولعل الإدراك المبكر بوجود جو من عدم الراحة لدى المتنازعين يساعد على تبديد التوتر بحيث يتولد لديهم شعور بالارتياح ويعودون للتركيز على جوهر المفاوضات.

تعريف الوساطة ودور الوسيط

ثالثاً، يتوجب على الوسيط أن يعرِّف الوساطة ودوره كوسيط في حل النزاع. وقد يكون الوسيط قد تباحث مع كل من الفريقين خلال اللقاءات التي تمت قبيل المفاوضات. ولكن من المهم نفسياً لدى جميع الفرقاء أن يسمعوا الأقوال نفسها من فم الوسيط وفي حضور المتنازعين الآخرين لأن هذا يضمن أن يكون كل فريق قد تلقّى المعلومات نفسها مما يخفف من خطر حصول تفسيرات مختلفة لما قاله الوسيط في السابق.

وإذا كان الفرقاء المتفاوضون في حالة توتر شديد عند بدء المفاوضات، فلن يكون باستطاعتهم سماع أو حفظ جميع التعليقات والملاحظات التي يبديها الوسيط. ورغم العائق الذي قد ينشأ عن تقديم المعلومات في تلك الفترة، إلا

أن الوسيط يجب أن يستمر في شرح سبب وجوده وماذا في جعبته من الاقتراحات التي ينوي تطبيقها.

مثل هذا الأمر يضمن حماية للوسيط من أن يتهم فيما بعد بأنه جلب الفريقين للتفاوض معاً على أسس خاطئة، كما يحدد بدقة ماذا يمكن للفريقين أن يتوقعا منه. كذلك قد يعود تفسير عمل الوساطة وشرح دور الوسيط في هذه المرحلة بالفائدة على المفاوضات لاحقاً من حيث أن الوسيط يستطيع العودة إلى التعريف أو إلى الإجراءات التي قدّمها وفسّرها عند بداية الجلسة من أجل تبيان أية حجة.

ويحاول الوسطاء العاملون في القطاعات المجتمعية وفي النزاعات بين الأشخاص أن يشرحوا في العادة عملية الوساطة ودور الوسيط، بلغة غير رسمية، ما أمكن، وقد تختلف التفاسير كثيراً ولكنها عادةً ما تغطي النقاط التالية:

1- وصف موجز لما سيفعله الفرقاء خلال الجلسة الجارية.

2- ما هو تعريف الوسيط.

3- ماذا يمكن أن يفعله الوسيط للفرقاء المتنازعين.

4- النتائج المحتملة لعملية الوساطة.

وفيما يلي مَثل على ذلك:

قد يقول الوسيط: «خلال اللقاء القادم، سوف تشتركون في مناقشات وبحث عن حلول مشتركة تلبي حاجاتكم وترضي مصالحكم. وسوف نناقش أيضاً ما هي أفضل طريقة لمعالجة علاقاتكم المتبادلة وعلاقتكم الشخصية مع باقي موظفي العيادة بحيث لا يؤثر الوضع الحالي بشكل سلبي على باقي العاملين، وعلى سير العمل في العيادة وعلى نوعية الخدمات المقدّمة للمراجعين، وهي أمور ذكرتم جميعكم في المناقشات التي سبقت الوساطة بأنها مهمة. إن دوري كوسيط هو في مساعدتكم على تحديد المشاكل والقضايا التي ترغبون بالتحدث عنها، وعلى توضيح الاحتياجات التي يجب تلبيتها،

ومساعدتكم أيضاً على تطوير وسيلة لحل المشاكل تمكنكم من الوصول إلى أهدافكم وتبقي تركيزكم على المسار الصحيح وتحدد علاقة مقبولة ومريحة لكل منكم».

بعد ذلك، يبغي على الوسيط شرح العلاقة السلطوية بينه وبين المتنازعين فيقول:

«كما سبق وذكرت لكل منكم، إن الوساطة هي عملية طوعية، وأنتم موجودون هنا لأنكم ترغبون في رؤية ما إذا كان باستطاعتكم إيجاد حلول للقضايا التي تهمّكم، وفي مناقشة علاقتكم في المستقبل. دوري هو مساعدتكم على تحقيق ذلك. أنا لا أملك السلطة لاتخاذ القرارات عنكم ولن أحاول أن أفعل ذلك. ولكني سأحاول أن أبقى بعيداً عن مناقشة مواضيع ذات محتوى خاص، لأن دوري هو أن أنصحكم بأفضل الإجراءات وأفضل طرق المحادثات التي يجب اتباعها لمناقشة هذه القضايا، فإذا توصلتم إلى اتفاق، سأقوم عندها بكتابة هذا الاتفاق على شكل مذكرة تفاهم وسيكون هذا الاتفاق ملزماً لكم قانونياً إذا ما شمل قضايا مغطاة قانونياً أو سيترك ليظل اتفاقاً غير رسمي. إذا رغبتم في جعل اتفاقكم ملزماً قانونياً فقد ترغبون في استشارة محامٍ عند نهاية عملية الوساطة. وسوف يقوم هذا المحامي بكتابة مسودة اتفاق لكم ويضع هذه المسودة بصيغة عقد. أما إذا لم تتوصلوا إلى اتفاق، فأنتم أحرار باتباع وسائل أخرى من وسائل حل النزاع، التي تشعرون بأنها مناسبة لكم. وسوف لا تخسرون أية حقوق لدى لجوئكم إلى القضاء في حال استخدمتم الوساطة وفشلتم في الوصول إلى اتفاق».

التصريح بالحياد وعدم الانحياز لأي طرف

عندما يعمل الوسيط بشكل مستقل، يتوجب عليه ذكر عدم الحيازه لأي آراء وحياده تجاه العلاقة مع أي من الفرقاء.

مثلاً قد يقول:

«قبل السير في عملية الوساطة، أرغب في توضيح موقفي من القضايا المطروحة وعلاقتي مع كل منكما. خلال هذه الوساطة، سأكون حيادياً تجاه المواضيع الواردة في

القضايا وأنا لا أحمل أية أفكار مسبقة تجعلني انحاز نحو أي حل من الحلول أو نحو أي طرف منكم. لقد كانت علاقتي مع كل منكم تتضمن (لقاءات تمت قبل الاجتماع بكم، وعلاقات عمل، وأدواراً استشارية سابقة وهكذا) ولا أعتقد أن هذه العلاقة ستعرض قدرتي للعمل معكم على حل النزاع، كمساعد حيادي، لأي خطر. ولكن إذا شعرتم في أي وقت بأنني أتصرف بطريقة منحازة أو أحادية الجانب، فأرجوكم أن تنبّهوني على تصرّفي. وسوف أقوم بتغييره. كذلك إذا شعرتم في أي وقت بأنني لم أعد قادراً على البقاء حيادياً أو لم أعد قادراً على مساعدتكم، فإن بإمكانكم أن توقفوا المفاوضات والبحث عن وسيط آخر أو اتباع وسيلة أخرى لتسوية خلافاتكم».

عند ادعائه الحيادية وعدم الانحياز تجاه القضايا المطروحة، يتوجب على الوسيط أن يكشف عن أية علاقة بينه وبين أيٍّ من المتنازعين، من شأنها أن تؤثر على حيادية تصرّفه أو تثير الشكوك في أذهانهم حول بقائه حيادياً في الحقيقة بينما هو يناقش القضايا المطروحة بينهم. وإذا شعر الفرقاء بعدم الراحة تجاه علاقة الوسيط مع أحد أو أكثر من الفرقاء، أو تجاه خبرتهم السابقة مع الوسيط في قضايا مشابهة، أو إذا تناهى إلى علمهم أمراً في حياة الوسيط الخاصة يتعلق بعلاقات سياسية أو مهنية اقتصادية، أو بارتباطات اجتماعية، يمكن أن يهدد حياده وعدم انحيازه، فإن من حقّهم أن يطرحوا الأسئلة وأن يحصلوا على إجابات واضحة وأن يختاروا تغييره إذا لزم الأمر.

قد يصعب على المتنازعين تصديق أي ادعاء بالحياد وعدم الانحياز عندما يكون النزاع شديد الاستقطاب إذ يصبح هناك ميل لديهم لرؤية النزاع ضمن قطبين هما «إما أن تكون معنا وإما ضدّنا»، وعندها يصبح كل من لا يأخذ موقفاً شفهياً تجاه طرف أو آخر موضع شك.

وبطبيعة الحال، يتوجب على الأطراف أن يلاحظوا التصرفات الحيادية من قِبَل الوسيط قبل أن يؤمنوا بحياديّته. وعند هذه النقطة يكون هدف الوسيط هو

الحصول على موافقة اسمية من قِبَل الأطراف المتنازعة للسير بعملية المفاوضات.

وصف إجراءات الوساطة

بعد ذلك، يتوجب على الوسيط وصف الإجراءات التي سيتم اتباعها، أما إذا كان الوسيط قد عمل على شرح جميع هذه الأمور في اللقاءات التي سبقت المفاوضات، فلن يكون هذا الوصف بالنسبة له إلا إعادة التذكير بما تم الاتفاق عليه سابقاً. ولكن إذا كان الوسيط قد اتخذ المبادرة بتصميم المفاوضات وعملية الوساطة بشكل مستقل عن الأطراف المتنازعة، فإن عليه تقديم اقتراحه بطريقة ترفع من احتمال موافقة الأطراف عليها. وبالطبع ينبغي تعديل الاستراتيجية بحيث تلبي تماثل أفكار الأطراف المعنية. وهاكم هنا وصفاً شائعاً لإجراءات التفاوض:

> عند هذه اللحظة، أرغب في إعطاء وصف موجز للعملية التي اقترح أن تتّبعوها للشروع في الجلسة. وهذا الاقتراح مبني على مقترحاتكم التي قدّمتموها في المحادثات التي سبقت الجلسة. كلاكما يمتلك قدراً مهماً من المعلومات حول الوضع الذي تتجاوبون معه. ورغم أنني تحدثت بإيجاز مع كل منكم حول هذه المواضيع، إلا أنني لا أملك الفهم التفصيلي الذي يملكه كلٌّ منكم. أقترح أن نبدأ النقاش اليوم بشرح موجز لكل منكم حول الوضع وحول القضايا التي جلبتموها معكم للوساطة. إن هذا الأمر من شأنه أن يثقفنا جميعاً حول القضايا التي نرغب في مناقشتها وحول المصالح التي تهّمنا، وأن يعطينا منظوراً مشتركاً حول المشكلة. كل منكم ستتاح له الفرصة، أي ما يقارب خمس عشرة إلى عشرين دقيقة (أو أي مدة محددة أخرى) لطرح وجهة نظركم حول الموضوع. أطلب منكم أن لا تقاطعوا كلمات بعضكم البعض خلال شرح وجهة النظر وأن تحتفظوا بالسؤال حتى انتهاء الكلمة. لقد وضعنا أمام كل منكم قلماً وورقة، أقترح أن تسجّلوا أية أسئلة وملاحظات تريدون إثارتها بحيث لا تضيع قبل أن يحين موعد الأسئلة والأجوبة.

خلال الكلمات التي ستلقونها، قد أقوم بطرح بعض الأسئلة أو أمتحن بدقة مدى صحة وصفكم كي أستطيع أن أتفهم نظرتكم إلى الوضع بشكل أفضل. وأنا بامتحاني هذا لا أهدف إلى وضعكم تحت المراقبة أو تحت المحك بل أهدف إلى توسيع مدى التفاهم المتبادل بيننا حول المشكلة. عند نهاية كل كلمة، سيكون هناك وقت لكل شخص أو لكل فريق لكي يطرح أسئلة للتوضيح وهذا الوقت ليس مخصصاً للمناقشة والجدال ولكنه فرصة لتوضيح القضايا والمنظورات حول المشاكل المطروحة.

وبعد انتهاء الكلمات وانتهاء فترة الأسئلة، سوف نعود إلى الشخص أو إلى الفريق السابق من أجل إعادة العملية إلى أن يصبح لكل ممثل عن طرف، فرصة للحديث. وعند تلك النقطة، سنقوم بتحديد واضح لكل من القضايا التي ترغبون في مناقشتها بعمق وللمصالح التي ترغبون في أن تُلبّى لكم. وعندما نصبح واضحين في مسألة المصالح، وبعد نحدد مهماتنا من حيث تلبيتها لما أمكن من المصالح المشتركة والفردية، سوف نقوم بتطوير بعض الحلول المحتملة وتقييم بعض الخيارات التي قد تلبي احتياجاتكم. أرجو أن تلاحظوا أن أهدافنا هي تطوير خيارات مقبولة لجميع الأطراف، تعالج القضايا المطروحة وعلاقاتكم الحالية والمستقبلية. أما هدفي الذي أعمل لأجله فسيكون مساعدتكم في هذه العملية للوصول إلى تحقيق غاياتكم)).

على الوسيط أن يشرح بوضوح مراحل حل المشكلة، كما أن عليه أن يكون حذراً بحيث لا يقدم نفسه كشخصية ذات سلطة فهذا الأمر ليس في يد الوسيط بل في يد المتنازعين كما أن علمية الوصف والتحديد هي اقتراح إجرائي وليس أمراً.

شرح اجتماعات الكولسة أو الاجتماعات الخاصة

في الخطوة التالية، ينبغي على الوسيط شرح فكرة الكولسة لكل فريق كأن يقول:

هناك حاجة، في بعض الأحيان، أن يقوم كلٌّ منكم في سياق اجتماعاتنا بتمضية بعض الوقت بعيداً عن الجلسات المشتركة (والالتقاء مع بعض أعضاء فريقه إذا كان النزاع

يضم فريقاً) أو اللقاء معي كوسيط بشكل فردي. مثل هذه اللقاءات أو الاستراحات ليست شيئاً غير عادي لأنها تتيح لك الوقت لإعادة التركيز والتفكير في أهدافك على المدى القصير والمدى الطويل. كما تتيح لك معالجة مشاعرك الحادة واستكشاف الخيارات والمقترحات، وتجميع الحقائق من أجل تطوير خيارات جديدة للتسوية أو الوصول إلى إجماع بالرأي بين أعضاء فريقك (إذا أمكن تطبيق الأمر) وأنا قد أدعو أحياناً لمثل هذا اللقاء، ولكن بإمكانكم أنتم أن تبادروا بذلك. لذا إذا رأيتموني أدعو إلى عقد لقاء منفصل، فإن هذا لا يعني أنني أريد عقد صفقة بل لأنني أرغب في استكشاف قضايا قد يكون من الأفضل مناقشتها في جو من الخصوصية. كل ما يناقش في هذه اللقاءات المنفصلة يعتبر من قِبَلي سرياً ولن أقوم بالكشف عنه للفريق الآخر إلا إذا طلبتم مني ذلك.

لم يتبقَ إلا القليل ليقال عن اجتماعات الكولسة عند هذه النقطة لأنه في بعض الأحيان، تتسبب فكرة عقد اجتماعات كولسة بظهور شعور من عدم الراحة لدى الفرق الأخرى. وغالباً ما يخشى المتنازعون حدوث صفقة سرية أو تحالف بين الوسيط والفريق الآخر. وسوف أقوم بشرح مبدأ استخدام الكولسة بتفصيل أكبر في الفصل 15.

تعريف معايير السرية

عند هذه النقطة، ينبغي على الوسيط شرح فهمه للطبيعة السرية لجلسة المفاوضات. فالسرية، رغم أنها غالباً ما تعتبر ناحية مهمة وبالتأكيد وظيفة أساسية للوساطة، إلا أنها ليست مضمونة أو ضرورية دائماً. فبعض الولايات في أميركا تقدم ضمانات قانونية للسرية بين المتنازعين والوسيط (فريدمان، هيل وبوك ستاف 1985، كومو 1982، فولبرغ وتايلور 1984)، وبعض الولايات الأخرى توفر جواً للسرية وقد تطلّب في الأحيان معلومات أو تبعث بطلب أمر قضائي للوسطاء للشهادة في إجراءات قضائية لما بعد الوساطة إذا ما فشل

الفرقاء في الوصول إلى تسوية. وعلى الوسطاء أن يضعوا حدوداً للسرية كما هي متاحة في الولاية أو في الوكالة لكي يعرف المتنازعون حدود خصوصيتهم. وهاكم مثلاً عن تصريح يتعلق بالسرية:

«هذه الجلسات تعتبر من قِبَلي سرية بمعنى أنني لن أقوم بمناقشتها علناً مع أي شخص غير معنيّ في هذا النزاع. وسوف أحاول أن أحافظ على هذه السرية بكل استطاعتي. أحياناً قد أطلب مناقشة المشكلة بشكل خصوصي مع أحد الزملاء لكي أكسب مزيداً من التبصّر في هذا النزاع. اطلب منكم أن تمنحوني هذا الامتياز لأنه سيمكنني من مساعدتكم بشكل أفضل للوصول إلى تسوية لنزاعاتكم. وحين أفعل هذا، فإنني لن أستخدم أيّاً من أسمائكم لوصف الحالة».

عند هذه النقطة يطلب الوسطاء من الفرقاء المتنازعين التوقيع على نموذج بيان بالسرية أو بالتنازل أو بالموافقة. (انظر المورد ب) وهذا النموذج يكون قد صُمِّم خصيصاً لحماية الوسيط من أيّ أمر قضائي لاحق للمثول في المحكمة أو لتقديم ملاحظاته كدليل في دعوى قضائية.

وصف التحركات

الآن، ينبغي على الوسيط إيضاح أية تحركات متعلقة بالوساطة مثل: الجدول الزمني للعملية برمّتها، طول مدة الجلسات، وأخذ الملاحظات. وغالباً ما يقدّر الوسيط كم يلزم من الوقت لإنهاء النزاع. يرغب الأطراف في معرفة ذلك من أجل تقييم تكاليف ومنافع التفاوض عبر الوساطة. ويتوجب أن تقدم الأطراف التزاماً أوليّاً بتخصيص فترة معينة من الوقت للجلسة الأولى. أما تواريخ الاجتماعات التالية وأوقاتها فيمكن وضعها وتحديدها حسب الحاجة. بعض الوسطاء العاملين في قضايا معقدة، كانوا يحصلون على التزام بأوقات عدة جلسات، لأن مثل هذه القضايا تتطلب وقتاً لجمع المعلومات وتثقيف الأطراف حول القضايا المتنازع عليها. وقد يأخذ الأمر عدة جلسات لتحقيق تقدم ملموس أو لخفض الحواجز النفسية أمام التسوية.

على الوسيط أن يسعى لطلب إذن الفرقاء بأن يأخذ ملاحظات، شارحاً لهم إمكانية استخدام تلك الملاحظات كمرجع، وبأن تلك الملاحظات ستبقى طيّ الكتمان. والملاحظات لا تحمل صفة نسخة رسمية عن الاجتماع ولكنها يمكن أن تُستخدم لاحقاً لوضع مذكرة تفاهم مكتوبة أو وثيقة تسوية.

اقتراحات لإرشادات مسلكية

في هذه الفترة، ينبغي على الوسيط نقل تركيزه إلى الإرشادات المسلكية التي ستسهل له عقد جلسة منظمة. وتشمل الإرشادات التي قد يقترحها الوسطاء، إجراءات لمعالجة المقاطعات، واتفاقات حول دور الشهود والعلاقات مع الصحافة، وشروط التدخين، وتحديد المتنازعين الذين سيتولون التفاوض وتحديد ما يمكن كشفه من قِبَل الأطراف وهكذا، كأن يقول:

«عند هذه النقطة، أود أن أقترح عدة إرشادات إجرائية وَجَد فيها غيركم من المفاوضين عوناً لهم في مفاوضاتهم. أود أن أقترح أن يأخذ قسطاً من الوقت لا تتم فيه مقاطعته، وإذا كان لدى أحدكم سؤال حول ما يقال، فأنا أطلب منه أن يبقيه حتى فترة الأسئلة. إذا رضيتم بهذا الإجراء فأنا أطلب منكم الإذن أن تلتزموا به. هل هذا مقبول لديكم؟ وهل لديكم إرشادات أخرى يمكن أن تساعد في جعل المحادثات مثمرة أكثر؟».

بعض الوسطاء الذين يرغبون بوضع إرشادات مسلكية للمفاوضات، يضعون لائحة بالقوانين التي سيعملون ضمنها ولا يبدون أية مرونة في تغييرها، بينما يطلب آخرون من المتنازعين أن يقوموا بتحديد وإطلاق إرشاداتهم الخاصة بهم والتي من شأنها أن تساعدهم على إقامة محادثات منتجة. وهذه الاستراتيجية الأخيرة تعتبر خطوة أولى باتجاه وضع قرارات إجرائية متبادلة وتطوير عادات وفاقية.

من الواضح، أنه لا توجد طريقة واحدة لوضع إرشادات مسلكية. وفي الأوضاع المتوترة، قد يحتاج المتنازعون لأن يكون الوسيط أكثر توجيهاً بينما

يتمكّنون في النزاعات الأقل استقطاباً أن يبسطوا كامل سيطرتهم. كما أن على الوسطاء، حين يضعون إرشاداتهم أن يكونوا حذرين بأن لا يستخدموا لغة آمرة أو سلطوية. كأن يتجنبوا استخدام كلمات مثل قوانين، وشروط المفاوضات أو حتى قوانين إرشادية أساسية، لأن مثل هذه النصوص توحي بأنها مفروضة بالإكراه على المجموعة. أما الكلمات غير الآمرة مثل إرشادات، أو اقتراحات إجرائية فغالباً ما تلقى قبولاً أكبر من الفرقاء وتُجنِّب الوسيط الوقوف موقفاً سلطوياً. وحين توضع الإرشادات، ينبغي على الوسيط تأمين اتفاق من شأنه تعزيز قدرته على فرض البنود أو الإجراءات.

الإجابات على الأسئلة

يقترب الوسيط الآن من نهاية بيانه الافتتاحي. عند هذه النقطة، يتوجب عليه الإجابة على أية أسئلة قد يطرحها الفرقاء حول الإجراءات التي ينبغي اتّباعها. ويتوجب الإجابة على الأسئلة من أجل إرضاء المتنازعين قبل متابعة الجلسة، لأن أي سوء تفهم أو عدم رضا من أحد المتنازعين قد يؤدي إلى تقليص الالتزام بالعملية أو إلى ظهور معارضة لاحقاً.

الالتزام ببدء المفاوضات

تشكل مسألة الالتزام ببدء المفاوضات، التحرك الأخير للوسيط قبل تسليم الجلسة إلى الأطراف المتفاوضة. ويجب أن تشمل الكلمات الختامية للوسيط تحديداً لما تم مناقشته، وتحريك عملية المشاركة في المعلومات بطريقة إيجابية، ودفع الفرقاء نحو الشروع بالتفاوض حول قضاياهم. وهاكم هنا عينة من تصريح يتعلق بالالتزام والقبول:

«إذا لم يكن لديكم أسئلة أخرى حول العملية، فأنا أقترح بأن نستعد للتحرك قدماً من أجل مناقشة القضايا التي بأيدينا: أنا أفهم أنكما جئتما إلى هنا طوعاً وأنكما ملتزمان

بالتفاوض بنيّة طيبة، واستكشاف وتطوير خيارات التسوية المقبولة من كليكما، وأنكم ستحاولان الوصول إلى تسوية بينكما. كذلك أفترض أن محادثاتكما سوف تعيد تعريف العلاقة بينكما. وسوف نقوم باستكشاف الطرق التي تحسّن هذه العلاقات إذا كان هناك مجال لقيام علاقات جارية بينكما وإذا لم يتم ذلك، فسنقوم باستكشاف طرق إنهاء هذه العلاقات بأقصى ما نستطيع من الاحترام والرضا. هل أنتما مستعدان للبدء؟».

وبعد أخذ موافقتهما الشفهية أو غير الشفهية يحول الوسيط دفة الجلسة إلى المتنازعين.

كلمات الفرقاء الافتتاحية

يبدأ الفرقاء المتنازعون بإلقاء بياناتهم الافتتاحية، وهي بيانات تصمم عادةً لتحديد مواقفهم الأساسية وإرساء إجراءات التفاوض وبناء الألفة مع الطرف الآخر. يدخل الفرقاء المتنازعون إلى المفاوضات وهم يحملون معهم مستويات مختلفة من المعلومات حول قضاياهم وقضايا الفرق الأخرى، إضافةً إلى حلول مفضلة لهذه القضايا. وقد تكون الحلول المحتملة والقضايا واضحة في بعض النزاعات بحيث لا يلزم المفاوضون إلا قضاء وقت قليل في استكشاف تفاصيل القضايا المتنازع عليها. أما في نزاعات أخرى فقد يفتقر المتنازعون إلى المعلومات حول أبعاد كثيرة.

ويذكر يونغ (1972 ص57) أن المفاوضين في بداية المفاوضات قد يعوزهم الوضوح فيما يلي:

- القضايا الأساسية المطروحة.
- الخيارات والاستراتيجية البديلة المتوفرة.
- الحلول التي تفي بمصالحهم واحتياجاتهم.
- عدد وهوية الأشخاص الذين يتوجب اشتراكهم في المفاوضات (أو على من سيؤثرون).

• الطريقة التي سيقوم فيها المفاوضون الآخرون باتخاذ القرارات.

تختلف درجة الوضوح في بداية المفاوضات كثيراً. ففي الطرف الأخير من الطيف توجد علاقات المتنازعين التي أسيء تعريفها، أما في الجهة الأخرى من الطيف فتوجد الأوضاع التي تتمثل في وجود استراتيجيات وقضايا وخيارات ونتائج محتملة، معروفة جيداً لجميع المفاوضين. ويستخدم الفرقاء بياناتهم الافتتاحية من أجل عرض وامتحان آرائهم وافتراضاتهم عند الشروع في التفاوض. ويبقى على الوسطاء أن يكونوا على دراية بمختلف الطرق التي يضع فيها الفرقاء كلماتهم الافتتاحية من خلال التركيز على القضايا الأساسية وعلى إجراءات التفاوض أو على التحركات المصممة لتحسين الظروف النفسية للمتنازعين.

الافتتاحية التي تركّز على مادة التفاوض

الطريقة الأكثر شيوعاً وليس بالضرورة الأكثر تأثيراً على افتتاح المفاوضات هي التركيز الفوري على المواضيع الأساسية للنزاع. وضمن هذه المقاربة، يختار المفاوض متغيرات عدة منها: تاريخ المشكلة والأسباب التي تدعو إلى التغيير، والقضايا والمصالح أو المواقف المحتملة، ثم يقوم بتنظيم هذه المتغيرات بطريقة تعطي الحد الأقصى من التأثير على الطرف أو الأطراف المعارضة. ويضع مور (1982 ب) ولنكولن (1981) لائحة بالتركيبات المحتملة:

التركيز على التاريخ والاحتياجات والمواقف: وهذه التركيبة مألوفة في العديد من الأوضاع والثقافات حيث يقوم المفاوضون بمراجعة خلفية النزاع، وتحديد كيف أدى الوضع الراهن إلى التسبب بالضرر، وذكر الأسباب التي تدعو إلى التغيير ومن ثم الانتقال إلى تفصيل موقف افتتاحي يشعرون بأنه قد يحل المعضلة. مثل هذا النوع من الافتتاحيات، غالباً ما يجبر الفرقاء على الدخول في مفاوضات صعبة عبر خنادق المواقف وقد يستخدم سنغسون (الذي ورد ذكره

سابقاً) مثل هذه المقاربة في كلمته الافتتاحية وتفصيل تاريخ قدوم آل ويتامور إلى العيادة، إضافة إلى الأسس القانونية للعقد الموقّع معهم، وضرورة الالتزام بتنفيذ العقد.

التركيز على القضايا: قد يعفي المفاوض نفسه من الدخول في تاريخ المشكلة وينتقل مباشرة إلى مناقشة القضايا. كما قد يتم عرض القضايا بطرق مختلفة منها:

- قد تترك القضايا لكي يقوم كل طرف بتحديدها عبر تقديم عرض شفهي لتطور النزاع.
- قد يتم تحديد القضايا من قِبَل المفاوض من أجل وضع القضايا البسيطة والصغيرة أولاً.
- قد يتم عرض القضايا عشوائياً بحيث يشترك المفاوضون فيما بعد بتنظيمهم.
- قد يتم عرض القضايا بطريقة شاملة بحيث تضم المواضيع المبينة والمتوقعة لدى الطرف الآخر، وهي مقاربة تظهر اهتماماً بوجهة نظر الخصم.

قد يعمل ويتيمور بمثل هذه المقاربة في كلمته الافتتاحية ويسجل جميع القضايا التي يرغب في مناقشتها، بما أنه يريد من سنغسون أن يدرك تماماً التداعيات المحتملة لأفعاله.

التركيز على أهلية القضايا: ضمن هذه المقاربة، يحاول المفاوض تثقيف الطرف الآخر حول حاجته للتغيير دون كشف أو اتخاذ موقف. والفرضية الأساسية التي تقف وراء هذه الاستراتيجية هي أنه إذا أراد أي طرف إقناع الآخرين بأن قضيته لم تعد تُحتمل وأن هناك ضرورة للتغيير، فسيكون من السهل عليهم الوصول إلى اتفاق لاحق حول تسوية معينة.

التركيز على المصالح: ضمن هذه الاستراتيجية، يناقش المفاوض المصالح والاحتياجات التي يسعى إلى تحقيقها عبر المفاوضات. وبتركيزه على المصالح

بدلاً من المواقف، يتم تحضير الأرضية، ولكن ليس تأمينها بالنسبة لإجراء مفاوضات تقوم على المصالح. وهذه المقاربة يمكن أن تُتّبع من قِبَل أي من المفاوضين أو من كليهما بمبادرتهما الخاصة ولكن يمكن أن تأتي أيضاً كبادرة مقترحة من الوسيط.

التركيز على الموقف اللاتفاوضي: في الحالات التي يكون فيها الاستقطاب عالياً بين الطرفين، أو يسود الشعور بوجود مساحة ضئيلة لإجراء المحادثات، يستطيع المفاوض إغفال ذكر تاريخ النزاع والقضايا المتعلقة به وعرض موقف متشدد بدلاً من ذلك.

مثل هذا الموقف قد لا يكون معقولاً أو قابلاً للتفاوض. وقد يؤدي هذا التكتيك إلى إدخال المفاوضات في وضع جمود ويجبر المفاوضين على اتباع طرق أخرى لحل النزاع مثل اللجوء إلى القضاء أو التحرك المباشر. وإذا ما اتخذ أي فريق مثل هذه المقاربة في النزاع الدائر بين سينغسون وويتامور، فإن على الوسيط أن يلجأ إلى الكولسة أو إلى عقد جلسة خاصة معه من أجل إعادته إلى موقفه الأولي.

الافتتاحيات التي تركز على الإجراءات

هناك طريقة أخرى غير شائعة كالافتتاحيات الأساسية في بدء المفاوضات، تتضمن التركيز على إجراءات التفاوض. وباتباع هذه الاستراتيجية يتم تمديد الوقت المخصص للمتنازعين من أجل التركيز على الإرشادات المسلكية ليصبح حواراً حول الخطوات الإجرائية التي يجب اتخاذها لحل النزاع. وكما ذكر مور (1982 ب) ولنكولن (1981) في نقاشاتهم، فإن الفوائد التي تُجنى من قِبَل الافتتاحيات التي تتبع هذه الطريقة هي أنها تركز على ما يلي:

- تعرض تسلسلاً تم تطويره بشكل مشترك للمفاوضات التي التزم بها جميع الفرقاء.

- تسمح للفرقاء بممارسة اتخاذ قراراتهم على شكل فريق.
- توفر المعلومات حول تصرف ومواقف وأهلية الفرق الأخرى للثقة.
- تسمح للفرقاء بممارسة صنع الاتفاقيات حول المشاكل التي لا تعتبر أساسية في الأهمية ولا هي مشحونة عاطفياً كما هو الحال في القضايا المتنازع عليها.
- تظهر أن الاتفاق ممكن وأن الوضع ليس ميؤوساً منه.

وتشتمل المجالات الرئيسة للإجراءات التي قد تدفع بالفرقاء إلى الاتفاق على ما يلي (مور 1982 ب ؛ لنكولن 1981):

- كيف يتم تطوير جدول أعمال.
- ما هي الإجراءات التفاوضية التي يجب اتباعها.
- ما هو الإطار أو الجدول الزمني للجلسات، بما فيها أوقات الافتتاح والختام.
- كيف يمكن المشاركة في المعلومات بين المتنازعين.
- إجراءات المشاركة في إجراءات المعلومات مع الأنصار ومع الأطراف غير المشاركة.
- كيف يتم إدراك الحقوق القانونية والواجبات الإدارية وحمايتها.
- علاقة الأطراف مع المحامين.
- علاقة الأطراف مع الإعلام.
- التصرفات المقبولة وغير المقبولة (على سبيل المثال احترام القيم، الاعتداءات الشخصية، نسب الدوافع، والاستعراضات النفسية، والمواقف تجاه الحلول التي تعتمد وجود مهزوم ومنتصر.
- كيف يمكن المحافظة على الالتزام بالإجراءات وبالاتفاقيات المحتملة.
- عزيمة المشاركين.
- دور البدائل والمراقبين.
- دور فرق المهمات ومجموعات العمل الصغيرة.

- حجم الفرق المتفاوضة.
- موقع أمكنة الاجتماعات.
- المحافظة على سجلات الاجتماعات.
- كيف يمكن تطبيق الاتفاقيات الأساسية والإجرائية.

أحياناً، يقوم الوسطاء بتشجيع المفاوضين، بشكل علني أو ضمني، على التركيز على الاتفاقيات الإجرائية قبل البحث في الأساسيات. ويتم هذا الأمر عندما يشعر المتدخل بأن الفرقاء بحاجة إلى بناء الثقة أو التجربة في العمل مع بعضهم البعض، أو أنهم قد يستفيدون من وجود مجموعة شاملة من الإرشادات الإجرائية. أحياناً تبدأ الأطراف المتفاوضة افتتاحياتها بهذه الطريقة.

الافتتاحيات التي تركّز على العلاقات بين المتنازعين

في المفاوضات الرسمية، لا تعتبر الافتتاحيات التي تركز على الظروف النفسية للمتنازعين طريقة شائعة مثل تلك التي تركز على الموضوعات الإجرائية أو الأساسية. ولكن مثل هذه الافتتاحيات تشهد رواجاً أكبر كما هو ملاحظ في الوساطات التحويلية (بوش وفولجر 1994) وهو نوع من الاستشارات التي تضم طرفاً ثالثاً وتمارَس من قِبَل اختصاصيي تطوير المؤسسات (بليك وموتون 1984) ومن قِبَل علماء الاجتماع العاملين في مجالات صنع السلام الدولي (روثمان 1992، كيلمان 1991، بيرتون 1969، فيشر 1982، والتون 1969).

وتهدف هذه المقاربة إلى تحسين العلاقات بين المتنازعين كعنصر رئيس قبل الولوج في مشاحنات حول المواضيع أو الإجراءات الأساسية. وضمن الأسلوب الأقل رسمية، يمكن المبادرة باستخدام بعض طرق المصالحة التي ورد ذكرها في الفصل السابع. أما إذا تم إجراء العملية بشكل أكثر رسمية، فقد يتم تخطيط تجارب يخوض فيها المتنازعون نشاطات اجتماعية غير بنيوية أو رحلات ميدانية تركز على الموضوع قيد البحث، بذلك تغتنم الفرصة لبناء ارتباطات شخصية.

هناك وسائل أخرى للتقريب بين المتنازعين تتمثل في إنشاء مجموعات مشاركة عامة (دوبوا وميد 1963) أو مجموعات تركّز على موضوع معين (ليغنسون 1954؛ ليغنسون وشيرميرهورن 1951) أو مختبرات تدريبية بين المجموعات (بليك وموتون 1984) وتدريبات مشتركة على المهارات (هنتر وماكيرسي 1992) أو نقاشات موجهة نحو الاعتراف المتبادل وتعزيز القدرة المتبادلة (بوش وفولجر 1994) وأداء مهمات مشتركة لا تتعلق بالقضايا المتنازع عليها (فيشر 1978). على سبيل المثال، في إحدى الوساطات التي عملت في قضية نزاع حول سياسة عامة، قام الوسيط بتهيئة لقاء لجميع الأطراف في الليلة التي سبقت الجلسة الافتتاحية حول مائدة عشاء غير رسمية. وقد حضر المفاوضون إلى اللقاء على متن حافلة من طابقين إلى مطعم مكسيكي حيث تناول الجميع الطعام وشربوا وتعارفوا كأفراد وليس كممثلين عن جماعات مصالح. وفي نزاع آخر دار حول قطع الأخشاب في أرض غابات وطنية، شارك الفرقاء في نزهة خلال عطلة نهاية الأسبوع تجوّلوا فيها داخل أراضٍ خُصِّصت لقطع الأخشاب. وقد تمكنوا خلال هذه النزهة من بناء علاقات، كما ازداد وعيهم حول الأرض المعنية بهذا النزاع.

يقضي الوسطاء العاملون في قضايا النزاعات الزوجية أحياناً بعض الوقت قبل عقد المفاوضات الرسمية للطلاق وهم يبحثون ويناقشون الود الذي كان قائماً سابقاً بين الزوجين، وبداية علاقتهم وتطوّرها وتراجع زواجهم (ميلن 1981) وقد تبين أن هذا الإجراء ساعد الأزواج على التكيف مع حقيقة قيامهما بالطلاق.

خلال مساعيهم لبناء مواقف أكثر مرونة وانفتاحاً عند المتنازعين، يبادر الوسطاء في أغلب الأحيان إلى القيام بمبادرات تشجع على المصالحة فهم قد يقومون بتشجيع الإصغاء النشط أو تأكيد صفة معينة لدى أحد الأطراف ليس

لها علاقة بالقضايا المتنازع عليها، أو بناء اتصال يشجع السلامة أو التركيز المتعمّد على المشاعر.

خيار الافتتاحية

يعتمد اختيار التركيز على المادة، أو العملية، أو الظروف النفسية للمتنازعين على ما يلي:

- نوع النزاع.
- قدرة المتنازعين على التركيز على القضايا الأساسية.
- مستوى الحدة العاطفية للمتنازعين.
- درجة السلطة التي منحها المتنازعون للوسيط من أجل تنظيم عملية الاجتماعات والكلمات الافتتاحية.
- الضغوط الداخلية والخارجية التي ينبغي على المفاوضين تسويتها عاجلاً.

على الوسيط أن يعمل مع الفرقاء من أجل التركيز على عملية الافتتاح الأكثر تحقيقاً للنجاح بالنسبة لهم. إذا كانت الضغوط للوصول إلى تسوية قوية أم معتدلة وإذا كانت العواطف حادة، يقوم الوسيط في العادة بتشجيع الافتتاحيات الإجرائية أو النفسية. وغالباً ما يتقبل الفرقاء مثل هذا التركيز إذا كانوا مقتنعين بأن مثل هذا التحرك سيؤدي في التالي إلى تعزيز إمكانية الوصول إلى تسوية ملموسة.

الانتقال إلى افتتاحيات الفرقاء

ينتقل الوسيط الآن من كلمته الافتتاحية إلى التركيز على المتنازعين من خلال بيان انتقالي. وفيما يلي عينة عن هذا البيان تُليت في حالة سينغسون – ويتامور وفيها يقترح الوسيط التركيز على مادة المفاوضات.

«في هذا الوقت، أقترح أن نتحرك نحو مناقشة الوضع الذي جاء بكم إلى الوساطة (يلتفت الوسيط إلى الجهة التي كان قد تقرر سابقاً أن يقوم ممثلها بالبدء بالكلمة

الافتتاحية) دكتور ويتامور، هل تبدأ إذا سمحت بوصف الوضع كما تراه؟ وأرجوك أن تدخل بعض الخلفية التاريخية للمشكلة، والقضايا التي ترغب في مناقشتها والمصالح والاحتياجات التي تود تلبيتها. عند هذه النقطة أجد أن من الأفضل عدم تحديد حلول معينة بل التركيز على تعريف المشكلة».

يحوّل الوسيط الآن الجلسة إلى الفريق الأول الذي يبدأ بإلقاء كلمته الافتتاحية.

تسهيل الحوار وتبادل المعلومات

لعل أكثر المهمات جوهرية بالنسبة للمتنازعين الذين يتلون بياناتهم الافتتاحية، تكمن في زيادة تبادل المعلومات الدقيقة. ولكن هناك عدة عوامل قد تعيقهم عن ذلك هي:

- الإفراط في أخذ المواقف.
- الطلبات المتشددة التي صُمِّمت للإشارة إلى مدى حديّة المشاعر التي تراود الأطراف حول القضايا أو حول مدى رغبتهم في تحرّك الطرف الآخر.
- الاتصالات غير المنتظمة وغير المبنية على أسس.
- الإصغاء غير الدقيق.
- الجيشان العاطفي الشديد.
- عدم الفاعلية الكاملة لأحد الأطراف أو لأكثر.

لذلك، يصبح من ضمن المهمات الرئيسية للوسيط أن يساعد الفرقاء على الاتصال حول القضايا الأساسية المتنازع عليها وحول النواحي الإيجابية في علاقاتهم، وأن يخفف من أثر التدمير النفسي الناتج عن تبادل الشد العاطفي. ولتسهيل عملية الاتصال، يستخدم الوسطاء وسائل اتصال متنوعة، جرى وصف بعضها في الفصلين الخامس والسابع وسنقوم هنا بإضافة وسائل أخرى:

- إعادة تلاوة البيان، أو إعادة التصريح: يصغي الوسيط إلى ما قد قيل، ويقوم بالتغذية الراجعة لمحتواه إلى الفريق، بكلمات الفريق نفسه.
- إعادة صياغة العبارات: يصغي الوسيط إلى ما كان قد قيل سابقاً ويعيد نقل هذا المحتوى إلى الفريق مستخدماً كلمات مختلفة تحمل المعنى الأصلي نفسه. وغالباً ما تسمى هذه الطريقة «إعادة صياغة».
- الإصغاء النشط: يقوم الوسيط بتفكيك الرسائل الشفهية ثم يعيد العواطف التي تحملها بالتغذية الراجعة إلى المتحدث. ويسمى هذا الأمر عادةً بالمصالحة.
- تلخيص: يقوم الوسيط بتخليص الرسالة التي يوجّهها المتحدث.
- توسيع: يتلقى الوسيط الرسالة ويعيد تغذيتها إلى المستمع بشكل موسّع ومن ثم يتفقدها للتحقق من دقة منظورها.
- تنظيم: يقوم الوسيط بمساعدة المتحدث على تنظيم الأفكار بشكل متسلسل (تاريخاً وحجماً وأهميةً وكميةً وهكذا..).
- تجميع: يقوم الوسيط بمساعدة المتحدث على تحديد الأفكار المشتركة أو القضايا التي تجمع الفريقين ضمن وحدات منطقية.
- بناء: يقوم الوسيط بمساعدة المتحدث على تنظيم وترتيب أفكاره وأحاديثه ضمن رسالة متماسكة.
- فصل أو تجزئة: يقوم الوسيط بتقييم فكرة أو موضوع ما إلى أجزاء صغيرة.
- تعميم: يحدد الوسيط نقاطاً أو مبادئ عامة في العرض الذي يقدمه المتحدث.
- البحث عن الأسئلة: يطرح الوسيط أسئلة إما مفتوحة أو مركزة من أجل تشجيع المتحدث على الإسهاب في شرح فكرة ما.
- أسئلة التوضيح: يطرح الوسيط أسئلة لإيضاح نقاط معينة.

ويستخدم الوسطاء أدوات الاتصال هذه لمساعدة الفرقاء على الاتصال بشكل أكثر دقة مع بعضهم البعض. نموذجياً، يستخدم الفرقاء هذه الأدوات أيضاً ويقوم الوسطاء بتشجيعهم على فعل ذلك من خلال شرح طريقة استخدام هذه الأدوات وإطراء الفرقاء كلما قاموا باستخدامها.

إيجاد أجواء نفسية إيجابية

بالإضافة إلى تسهيل الاتصالات، ينبغي على الوسيط في أغلب الأوقات أن يسهم في إيجاد جو إيجابي يفضي إلى حدوث اتصالات واضحة وحل مشترك للمشاكل. وتشمل التدخلات المتعلقة بتشجيع خلق جو نفسي إيجابي ما يلي:

- منع مقاطعة الكلمات التي تُتلى أو الاعتداءات الكلامية.
- تشجيع الفرقاء على التركيز على المشكلة وليس على بعضهم البعض.
- ترجمة لغة المتنازعين المحملة بالأحكام والقيم إلى لغة أقل شحناً من الناحية العاطفية.
- التشديد على البيانات أو التعريفات والاقتراعات الإجرائية الواضحة، والإيماآت التي تنم عن نيّة طيبة دون اتخاذ جانب أي موقف حول القضايا الأساسية.
- تقبّل التعبير عن المشاعر والتراحم دون اتخاذ مواقف مع أحد.
- تذكير الفرقاء بالإرشادات المسلكية التي قاموا بوضعها.
- تنفيس بعض التهديدات المعينة من خلال إعادة صياغتها بشكل ضغوط عامة للتغيير.
- التدخل لمنع تصعيد النزاع.

الاختلافات الثقافية

يؤثر السياق الثقافي أو الحضاري سواء كان مهنياً أم تعليمياً أم عرقياً أم جنسوياً أو وطنياً على عملية الشروع في عملية الوساطة. ومن المهم بالنسبة

للوسيط أن يبدأ المحادثات بطريقة مناسبة ومقبولة ثقافياً لدى الفرقاء. ورغم استحالة وصف مدى الإجراءات التي تُستخدم في هذه المرحلة، إلا أن هناك بعض المقاربات التي تبدو وكأنها تتكرر دائماً.

في الأوضاع والثقافات التي تلعب فيها شبكة الوسطاء الاجتماعيين دوراً مهيمناً، يمكن تخصيص المزيد من الوقت في بداية جلسة الوساطة من أجل إقامة حوار غير رسمي يركز في أغلب الأوقات على بناء الروابط بين الوسيط والفرقاء وبين الفرقاء أنفسهم. وتسهم هذه الفترة في تحديد الارتباطات والالتزامات المتبادلة التي قد تساعد على التسوية. وفي بعض الثقافات، مثل تلك التي في أميركا اللاتينية والشرق الأوسط، غالباً ما يصاحب افتتاح الوساطة أو المفاوضات تقديم الشراب وأحيانا الطعام الذي عادةً ما يكون مُقدَّماً من الوسيط. على سبيل المثال يعتبر شرب الشاي أمراً شائعاً في الشرق الأوسط وإيران والباكستان والهند وسريلانكا والعديد من المجتمعات في إفريقيا (سنجر 2002) وفي عدد آخر من الثقافات مثل الصين، واليابان وإندونيسيا، قد يتم فصل هذه الافتتاحية أو هذه المرحلة الاجتماعية من عملية الوساطة مكاناً وزماناً عن مرحلة التركيز اللاحق على تحديد القضايا الأساسية وحل المشاكل (غراهام وسانو 1984).

وفي الأوضاع التي يكون فيها الوسيط ضمن علاقة هرمية مع الفرقاء، أو يكون الفرقاء ضمن علاقة عامودية مع بعضهم البعض، يكون البيان الافتتاحي والعملية التي تتلوها أكثر رسمية أو ربما تشدداً على سلطة الوسيط، كما تكون علاقة السيد بالتابع هي العلاقة السائدة بين الوسيط والفرقاء، مع وجود فروقات بين الفرقاء أنفسهم. ويمكن النظر إلى هذه الرسمية على أنها وسيلة لدفع الفرقاء نحو الاتفاق. وفي بعض الثقافات يمكن أن تكون مثل هذه المقاربة ضرورية لإظهار الاحترام لمناصب الفرقاء. ورغم أن مثل هذا الأمر يسير عكس

أعراف المجتمعات الحرة، إلا أنه يعتبر مقبولاً ومتوقعاً في الثقافات الأكثر تنظيمياً من الناحية الهرمية.

كذلك تختلف الثقافات في مستوى التفصيلات التي تخرج عادةً حول عملية الوساطة وحول القوانين الأساسية. ففي الثقافة المتجانسة نوعاً ما، يحمل الأشخاص العديد من الفرضيات المشتركة وغير المنقولة شفهياً حول كيفية إجراء عملية التفاوض، كما أن درجة التوضيح والصراحة المتعلقة بعملية الوساطة هي أقل في المجتمعات المؤلفة من أفراد ذوي خلفيات مختلفة (هول وهول 1987). على سبيل المثال، فإن الوسطاء في اليابان وهو مجتمع متجانس يعتبرون أقل صراحةً في الإجراءات من وسطاء آخرين في دول مثل الولايات المتحدة وكندا وأستراليا يعملون وسط ثقافات متعددة، وعادةً ما يضطر الوسطاء العاملون في الوساطات التي تتم بين الثقافات إلى تقرير نسبة الوضوح والصراحة التي يحتاجونها لإبلاغ الفرقاء بشكل كافٍ حول السير في الإجراءات.

وتختلف أنماط الاتصالات أيضاً عبر الثقافات، وبعض الثقافات مثل الثقافة الغالبة في الولايات المتحدة تعتمد على قيام طرف بالحديث وإصغاء الطرف الآخر له. وكما ورد في الفصل السابع فإن جميع الأحداث والنشاطات داخل مجموعة بشرية تحدث في وقت واحد. كما أن هناك عدداً من الثقافات، مثل تلك التي تعيش حول البحر المتوسط تتم فيها نشاطات ومحادثات متعددة في وقت واحد كما أن هذه الأنماط في الاتصال تؤثر على نوع الحوار الذي يجري بين المفاوض والفرقاء المتنازعين خلال البيان الافتتاحي وعلى نوع المحادثات والمناقشات التي تتم بين الطرفين. وما يبدو فظاظة ومقاطعة للحديث وإصغاء ضعيفاً في إحدى الثقافات، قد يكون في ثقافات أخرى. وقد يضطر الوسطاء إلى تكييف أنماط الاتصال عندما يعملون داخل هذه الثقافات المختلفة سواء عبر التكيف مع ثقافة الفرقاء أو مع تبنيها من خلال المناقشة بشكل منفتح والوصول

إلى اتفاقية حول قواعد الاتصال التي سيتم اتباعها خلال الجلسة، أو التنقل بين الممارسات بناءً على اختلاف ثقافات الفرقاء.

الانتقال إلى المرحلة التالية

عندما يتمكن الوسيط من تحقيق الاتصال بين الفرقاء بنجاح وبناء مشاعر إيجابية بينهم في المرحلة الأولى من الاجتماعات المشتركة، تكون الأرضية قد أصبحت جاهزة لحوار مثمر في المستقبل. وهذه المرحلة تنتهي مع انتهاء تركيز الوسيط على وضع جدول أعمال أو على قضية محددة أو مجال محدد للمحادثات، والانتقال إلى استكشاف أعمق لهذه الأمور. والنقلات التي تتم بين مراحل المفاوضات تعتبر غالباً الأكثر صعوبةً على الفرقاء والوسطاء (ويلداو 1987). وفيما نحن ننتقل إلى الفصول التالية، سوف نقوم باستكشاف كيف يمكن للوسطاء أن يساعدوا على تخفيف وطأة هذه النقلات وتشجيع الوصول إلى تسوية مثمرة.

الفصل التاسع

تحديد القضايا ووضع جدول أعمال

تعتبر الوساطة والمفاوضات طرقاً لحل المشاكل، ولكنها أيضاً تحمل في داخلها على الأقل إمكانيات لأن تصبح فرصاً لإقامة العلاقات وبنائها أو تحديدها وإنهائها. ويبرز كل من هذين الوجهين، أي حل المشاكل وتحديد العلاقات، في سياق مناقشة القضايا والمصالح الأساسية والإجرائية أو النفسية في طبيعتها. ولعل ما يشكل مساعدة للفرقاء المعنيين وللوسيط بشكل عام، أن يتم تحديد القضايا والمواضيع الرئيسية التي يتوجب معالجتها في مرحلة مبكرة من المفاوضات، بحيث يستطيع الوسيط والفرقاء على السواء أن يطوّروا طريقة فعالة لمناقشتها.

وعلى الفرقاء، إذا أرادوا أن يحققوا تقدماً على طريق حل خلافاتهم، أن ينتقلوا بإجراءاتهم من مرحلة التنافس والمشاكسة حول الآراء إلى مرحلة التفاعل بطريقة تعاونية. ولعل وضع جدول أعمال معقول لدى الطرفين يمكن أن يساعد على إنجاز هذا الهدف. وتعبر المهمات الأساسية الثلاث التي يتوجب على المفاوضين والوسطاء إنجازها عما يلي:

1- تحديد مواضيع عريضة ذات اهتمام بالنسبة للأطراف.

2- الاتفاق على المواضيع الأخرى والقضايا التي يتوجب بحثها.
3- تحديد تسلسل معين لمناقشة القضايا والمواضيع.

ولا يعني قيام أي نشاط تعاوني بين المتفاوضين في هذه المرحلة أنهم قد دخلوا في اتفاق أساسي ولكن التنسيق يعود إلى الاتفاق على الإجراءات التي يتوجب اتباعها من أجل معالجة موضوع معين أو تناول قضايا محددة.

وهناك متغيرات عديدة تؤثر على مدى سرعة وسهولة سير هذه المرحلة في المفاوضات، ويتوجب على المتفاوضين معالجتها وهذه المتغيرات هي:

- عدد القضايا المطروحة ومدى تعقيدها.
- تفهّم المفاوضين لمدى قضايا النزاع الجدية.
- وضوح العرض الذي يقدّمه الفرقاء المعنيّون حول كل موضوع أو قضية.
- مدى قدرة المفاوضين على إدراك مجال مناقشة موضوع معين للنقاش.
- مدى قدرة الفرقاء على إقناع المفاوضين الآخرين بقبول إدخال موضوع معين أو قضية معينة ضمن جدول الأعمال.
- درجة المقاومة التي يبديها أحد الفرقاء أو جميع الفرقاء، سواء مقاومة نفسية أم غيرها أمام التعاون فيما بينهم.

ويستطيع الوسطاء الذين يدخلون النزاع قبل أن يتم تحديد المواضيع والقضايا أو قبل أن يجري وضع جدول أعمال، أن يساعدوا الفرقاء المتنازعين على إتمام هذه المهمات. وفي هذه المرحلة يتجه كل من المفاوضين والوسطاء نحو الأهداف الإجرائية نفسها.

المواضيع والقضايا الرئيسية

يختلف محتوى المفاوضات اختلافاً ملموساً من ناحية درجة الخصوصية أو التعريف بالمواضيع الموجودة في ذهن المفاوضين والتي هي قيد المناقشة. ولنأخذ

على سبيل المثال نزاعاً مجتمعياً بين مجموعة من الجيران وبين مؤسسة للخدمات الاجتماعية تخطط لإقامة عيادة صحية لخدمة ذوي الدخول المنخفضة في حيّ تسكنه فئات من هذه المجموعة تنتمي إلى الطبقة الوسطى. إذ قد يقوم السكان المعارضون لإقامة هذه العيادة في ضاحيتهم بتحديد النقاش ضمن حدود ما إذا كان يتوجب إنشاء مثل هذه العيادة قبل كل شيء، وما هي الطريقة التي سيتم فيها أخذ القرارات، وكيف يمكن احترام وجهة نظرهم أو إسماعها لأصحاب القرار في البتّ بهذا الموضوع. من ناحية أخرى، قد لا يبدي كادر العيادة أي اهتمام بمناقشة موضوع ما إذا كان يتوجب إنشاء العيادة أم لا في هذه الضاحية. بل هم يهتمون بمناقشة كيف يمكن الحصول على مكان لإنشائها وكيف سيبدأون بتقديم الخدمات للزبائن الذين هم بحاجة لها (ودفع باقي أفراد المجموعة إلى إدراك هذه الحاجة)، إضافةً إلى اهتمامهم بكيفية إقامة علاقات إيجابية مع جيران العيادة لمصلحة تحقيق أهدافهم الطبية. وإذا ما سُئل ممثل عن كل من المجموعتين بأن يقوم بتحديد سياق ومدى المفاوضات التي يتوجب عقدها، فسيقدم كل ممثل جواباً مختلفاً. إذ سيدخل ممثل السكان في مجالات مثل: هل يتوجب إنشاء مثل هذه العيادة، أما ممثل كادر العيادة فسيركز نقاشه حول مواضيع تتعلق بكيف يمكن إنشاء العيادة في الضاحية مع أخذ اهتمامات ومصالح فئات المجتمع في الاعتبار.

وتختلف درجة خصوصية المجالات والمواضيع التي يرغب الفرقاء في مناقشتها، بالطبع بين نزاع وآخر. فبعض النزاعات تبدأ بخلاف حول نقطة معينة ثم يتحرك التنافس من مجال خصوصي إلى مجال عام بينما ينعكس الأمر في نزاعات أخرى. وسوف نتحدث بشكل أكثر حول هذه التحركات في الفصل الحادي عشر عندما ندرس موضوع أي من وسائل حل الخلافات يتوجب تطبيقه لحل نزاع معين.

وبعيداً عن مستوى خصوصية النزاع، يوجد تصنيف آخر يمكن أن نتبعه وهذا التصنيف يقوم على تقسيم النزاعات إلى نزاعات قائمة على المصالح وأخرى قائمة على المبادئ (أوبرت 1963).

النزاعات القائمة على المصالح

تبرز نزاعات المصالح عادةً في ظروف وجود نقص حقيقي أو تصوّر لنقص يعتقد فيه أحد الفرقاء أن المكاسب التي يحققها فريق معين تعني خسائر للفريق الآخر. وعادةً ما يشار إلى نزاعات المصالح على أنها نوع من التعاون التنافسي حيث يقوم الفرقاء المتعاونون بالتنافس حول نفس الفوائد المحتملة. وبسبب وجود أنواع عديدة من المصالح التي يمكن أن تظهر في نزاع معين لدى أحد الفرقاء توجد مساحة واسعة لتبادل الرضا بين مجموعة من المصالح ومجموعة أخرى بحيث يستطيع جميع الفرقاء الوصول إلى تسوية مقبولة.

النزاعات القائمة على المبادئ

وعلى نقيض النزاعات القائمة على المصالح، والتي تشهد إجماعاً بين الفرقاء حول التنافس على الوصول إلى نتيجة مرغوبة، أو التي يوجد فيها ما يكفي من المصالح لتسهيل عملية التبادل وتخفيف الخسائر على الجانبين، تتركز نزاعات المبادئ حول الخلافات على المبادئ نفسها، وحول قضايا مثل الذنب والبراءة، أو ما هي الأعراف التي يجب أن تسود علاقة اجتماعية معينة وما هي الحقائق التي يجب اعتبارها سارية المفعول، وما هي الأفكار الصحيحة، والاستحقاقات الصحيحة وما هي المبادئ التي يجب أن توجّه صنّاع القرار. ونزاعات المبادئ تشمل نزاعات حول هل يجب بناء ملجأ للمشردين في ضاحية تسكنها الطبقة الوسطى، أم هل يجب قطع أشجار غابة قديمة لا يمكن أن يعوَّض مكانها، أم هل يتوجب على الزوجين المطلقين دعوة عشّاقهما الجدد إلى المنزل

في حضور أطفالهما، أم هل يجب معاقبة أحد الأطراف على ارتكابه جريمة سرقة (مقابل إعادة تأهيله) ... وهكذا.

نزاعات المبادئ تعتبر عصيّة على الحل وغالباً ما يتوخى الوسطاء الحذر الشديد في التعامل مع مثل هذه النزاعات لضمان أن لا تفاقم تحركاتهم من تصلّب أطراف النزاع وتمسّكهم بمواقفهم المتشددة. وسوف نتحدث أكثر عن كيفية إدارة هذه النزاعات الصعبة في الفصل الخامس عشر.

تحديد القضايا وتأطيرها

خلال عملية تحديد مقاييس أي نزاع، يدخل الفرقاء والوسيط عادةً في تحديد أوّلي للمواضيع والقضايا التي ستشكل محور تركيز في المفاوضات المستقبلية. ويشار إلى هذه العملية على أنها عملية تأطير أو إعادة تأطير (واتسلاويك 1978، ماير 2000) أو عملية تمييز (شتولبرغ 1981 أ) أو عملية إعادة تصوّر أو إعادة تحديد (بولدنغ 1962، سوير وغيتسكو 1965) لقضايا النزاع. وقبل القيام باستكشاف تحركات تأطير وإعادة تأطير الوضع، سوف أقوم باختصار بشرح كيفية وصول الفرقاء إلى وجهات نظرهم من النزاع.

يأتي كل فريق متنازع إلى حلبة النزاع حاملاً معه صورة فردية وخاصة به حول القضايا المتنازع عليها وحول أسس النزاع (برغر ولكمان 1967) ويصف واتسلاويك (1978، ص 119) وضع الفرد في هذه الحالة فيقول: دعونا نتذكر نحن لا نتعامل مع حقيقة واقعية بل مع صور للحقيقة أو تفسيرات لها.

ورغم كثرة عدد هذه التفسيرات المحتملة، إلا أن صورتنا التي نكوّنها عن العالم تسمح لنا برؤية تفسير واحد فقط، وهكذا يبدو لنا هذا التفسير بأنه الاحتمال الوحيد والمعقول الذي يسمح لنا برؤيته. كذلك يقدم لنا هذا التفسير حلاً واحداً محتملاً، ومقبولاً ومتاحاً.

ويمكن إيجاز عملية التأطير في قول مألوف حول الخلافات بين المتشائم والمتفائل: فالمتفائل يرى الكأس نصف ملآن بينما يراه المتشائم نصف فارغ. إن نفس القنينة ونفس كمية النبيذ هما، وبكلمات أخرى يعبران عن الحقيقة نفسها في الدرجة الأولى ولكن عبر صورتين مختلفتين، أوجدتا حقيقتين مختلفتين تماماً من الدرجة الثانية (واتسلاويك 1978، ص 119).

وعلى نفس الخط الذي يسير فيه تركيزنا، نجد النزاع التقليدي الذي ينشأ دائماً حول حق رعاية الأطفال وفيه يتنازع الوالدان حول من هو الأحق قانونياً برعاية الأطفال بعد الطلاق. فكل من الوالدين يحاول أن يضمن وجود مستوى عالٍ له في إدارة حياة الأطفال، وعادةً ما يقومان أو يقوم النظام القضائي بوصف إجراءات الحل على أنها قرارات قضائية تحدد من الذي له الحق القانوني بامتلاك الأطفال. ومع ذلك توجد طرق بديلة يمكن من خلالها تأطير العلاقة بين الوالدين أو بين الوالدين وأطفالهما. فعلى سبيل المثال، إذا تم تعريف النزاع حول حق الرعاية من خلال تعزيز العلاقة بين الوالدين والأطفال إلى الحد الأقصى، وتم إعادة تأطير فكرة الرعاية القانونية أو ملكية الأطفال ضمن حقوق الأهل ومسؤولياتهم عن أطفالهم، فإن النزاع الذي كان يعتبر عملية شد بين قطبين لا تنتهي إلا بوجود خاسر ورابح، سيتحول إلى قضية أكثر تعقيداً، تحتمل متغيرات عديدة يمكن تبادل بعضها مقابل البعض الآخر (هاينز 1981؛ ريتشي 1980). وهكذا، مع إعادة تأطير الرؤية للنزاع وكيفية تعريفه من قِبَل الأطراف المتنازعة، يصبح بإمكان الفرقاء والوسيط فتح الباب أمام تعاون أكبر وحلول أكثر قبولاً.

لنأخذ على سبيل المثال قضية سينغسون وويتامور حيث نجد أن سينغسون قد يقوم بتأطير النزاع حول موضوع كيف يمكن تطبيق نصوص العقد وتحديد مبلغ الغرامة التي يتوجب على ويتامور دفعها لقيامه بانتهاك بنود الاتفاق. في

حين يقوم ويتامور بتأطير النزاع حول ما هي أقل كمية ممكنة من التعويضات التي يتوجب عليه أن يدفعها لممارسة مهنة الطب في البلدة التي يعيش فيها أطفاله. إلا أن الوسيط، وبعد استكشافه للقضايا والاهتمامات المتعلقة بكل من الفريقين، ربما يقوم بمساعدتهم على إعادة تأطير المشكلة بطرق عدة منها: كيف يمكن للعيادة والطبيب ويتامور أن يقيما علاقة مستقبلية قائمة على المنفعة المشتركة؟ أو إذا كان لابد من دفع تعويض من قِبَل ويتامور يتيح له البقاء في البلدة، فما هي المعايير الموضوعية والعادلة التي يجب اتّباعها لحساب مثل ذلك التعويض؟ أو هل توجد طرق تتيح لويتامور أن يحقق الانفصال والابتعاد عن زوجته، والاستمرار في نفس الوقت بإقامة علاقة عمل معها داخل العيادة؟

المتغيرات المتعلقة بتأطير وإعادة تأطير القضايا

قد يكون الوسطاء مجرد مراقبين مهتمين، حتى عندما يقومون بتأطير القضايا بطريقة تسهّل الوصول إلى حلول للمشاكل، ولكن بعض النزاعات تصل إلى طريق مسدود لأن المتنازعين لم يتوصلوا إلى تعريف مقبول من كليهما، أو تأطير للقضايا يتيح لهما مجالاً للتعاون. عند هذه النقطة يصبح تدخل الوسيط أمراً ثميناً جداً. وقد يقوم الوسيط إما بتأطير القضايا قبل أن يحدد الوسطاء أنفسهم بتعريف معين أو قد يقوم بمساعدة الفرقاء المتنازعين على إعادة تأطير القضايا من خلال تحريكها بعيداً عن أي تعريف غير مثمر باتجاه تعريف يؤدي إلى حل المشاكل. ويتوجب هنا ملاحظة أن التأطير وإعادة التأطير من كلا الطرفين أو من الوسيط نفسه قد يحدث من خلال عملية التفاوض نفسها، وهو أمر يحدث في أغلب الأحيان.

ولكن الوسيط، وعند قيامه بإعادة تأطير تعريف معين للقضايا، قدّمه أحد الفرقاء أو أكثر، بمعنى أن يصبح مقبولاً لدى الطرفين، يجب أن يأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

1- معنى أو جوهر الحقيقة الكامنة في تأطير وجهة نظر أو مشكلة أو قضية، وهو معنى يجب أن يتم حفظه وإدراكه في عملية إعادة التأطير.
2- المستوى المطلوب لإعادة التأطير.
3- الاحتياجات المحتملة لإعادة تأطير القضايا والمواقع والمصالح.
4- الوسائل المتبعة في إعادة تأطير القضايا المتعلقة بالقيم والمبادئ.
5- وضوح وتوقيت مسألة إعادة التأطير.
6- اللغة المناسبة أو النصوص المناسبة التي يجب أن تُستخدم في إعادة تعريف وضع ما.

إعادة التأطير والمعنى

كل تأطير لنزاع أو مشكلة أو قضية أو موقف أو مصلحة يحمل في طيّاته جزءاً من جوهر الحقيقة، كما يراه الطرف المؤيِّد له. وحتى في أكثر العروض سلبية وعدائية توجد معلومات تتعلق باهتمامات الإنسان ومواقفه، يمكن استخدامها في معظم طرق التعاون نجاعةً. كما أن هناك تحديات يجب مواجهتها في توضيح ومعالجة الاهتمامات الرئيسة (ماير 2000 ص 113). ولعل جوهر التأطير، سواء جاء من قِبَل الطرف أو الوسيط يكمن في توضيح وكشف جوهر المعنى أو الاحتياجات أو الاهتمامات أو المصالح، وانتزاعها من تأطير غير مثمر ليتم عرضها بطريقة جديدة يسهل تناولها أو معالجتها من قِبَل الفرقاء.

مستويات التأطير

يذكر ماير (2000) أن هناك ثلاثة مستويات للتأطير هي: التأطير الذي ينزع السمِّية، والتأطير التعريفي، والتأطير الاستعاري. أما التأطير الأول فيشير إلى تغيير العرض الشفهي لأي تعليق أو فكرة أو اقتراح من أجل نزع صفاته السلبية، والمسيئة وأحكامه السامة ومواقفه المتشددة ومشاعره المضادة، وهذا

يعني تغيير حرفية نصِّه وتساعد عملية إعادة تأطير اللغة السامة وتحويلها إلى لغة أكثر حيادية مع الإبقاء على جوهر المشاعر والمصالح والاحتياجات الكامنة فيها، كل من مقدم العرض السابق ومتلقيه على تجاوز المشاعر الحادة أو اللغة السلبية التي قد تعيق تقدّم الحوار. دعونا ننظر إلى مَثَلٍ حول إعادة تأطير لغة مشاعر سامة حين يقول الفريق الأول موجِّهاً حديثه إلى الفريق الآخر: «لابد أن تكون أحمق لكي تفكر بمثل هذا الحل؟ كان يمكن لهذا الحل أن يكون مقبولاً قبل عشرين سنة ولكن الأحوال تغيرت الآن، لقد تعرضنا للتدمير والتحطيم بسبب حماقتكم طوال هذه السنين». أما التأطير فيكون على الشكل التالي: «لعلك ترغب في التفكير بسلسلة واسعة من الحلول تختلف عن ذلك الحل الذي كنت قد اقترحته سابقاً لأن الظروف التي نواجهها اليوم تختلف عن الظروف التي كانت موجودة في الماضي كما أن التأثيرات التي خلّفها الماضي عليك تحتاج إلى أن تدخل في الحسبان».

ويشير التأطير التعريفي إلى تغيير فكرة المفهوم السائد عن النزاع أو عن الوضع لتسهيل القيام بإجراءات تعاونية لحل المشكلة. وقد يدخل في هذا الأمر تعريف المشكلة بطريقة تمكّن جميع الفرقاء من تأييد هذا التعريف والمشاركة فيه. على سبيل المثال قد يقوم بنك معين يمثّله السيد «روس» في نزاع المدينين والدائنين، بتعريف المشكلة على أساس دفع المبلغ المستحق حالياً بأكمله أو اتباع الأمر بالإغلاق. أما المزارع السيد بروبيكر وهو الطرف المدين فقد يصف المشكلة على أنها إزاحة صاحب الدَّيْن عن ظهره والاستمرار بزراعة الأرض التي تمتلكها عائلته منذ أجيال ثلاثة. ولكن أي من هذه الأطر لن يلقى قبولاً لدى أي من الأطراف الأخرى. لذلك يقوم الوسيط بتفحّص مصالح الأطراف بدقة وحذر وإعادة تأطير المشكلة على الشكل التالي:

«ما نبحث عنه هنا هو طريقة يمكن للبنك فيها أن يسترد أمواله التي أقرضها دون أن يدخل طرفاً في ملكية الأرض، وهو عمل لا يدخل في أولوياته.

وفي نفس الوقت أن نحاول إيجاد طرق لجدولة دفعات الدَّيْن بطريقة تجعل الدفع ممكناً كما تجعل من المزرعة عملية حيوية ومنتجة تمكّن السيد بروبيكر من مواصلة تقاليد عائلته والحفاظ على أسلوبه المعيشي». مثل هذا التأطير، الذي يعتبر أيضاً بياناً مشتركاً لحل المشكلة، يعيد تعريف المشكلة التي يعمل الطرفان من أجل حلها، بطريقة مقبولة من كليهما.

ويحاول التأطير الاستعاري أن يجد استعارة جديدة أو متغيرة لوصف الوضع أو الفكرة، مغيراً بذلك الطريقة التي يُنظر فيها إلى هذا الوضع وهذه الفكرة. وقد يعني هذا أحياناً إيجاد استعارة يمكن لجميع الفرقاء استخدامها، أو ترجمة استعارة يستعملها أحد الفرقاء إلى استعارة يمكن للطرف الآخر إدراكها وتفهّمها (ماير 2000 ص 136). على سبيل المثال، وصفت المفاوضات من قِبَل أحد الأطراف على أنها لعبة تنافسية يشكّل فيها المشاركون مجموعة من الحمقى. وطبعاً لا يرضى مفاوض أن يقال عنه بأنه أحمق. أما الطرف الثاني فقد وصف المفاوضات وكأنها شخص يُلقى في اليمّ دون سترة نجاة بحيث يوجد احتمال بأن يغرق. وهنا عندما ينظر الوسيط إلى هاتين الاستعارتين المتناقضتين، يحاول إعادة تأطير المشكلة بالطريقة التالية: إن البقاء هو أمر مهم لكليكما. ولا أحد منكما يرغب في أن يُستخدم من قِبَل الطرف الآخر وينتهي به الأمر خاسراً. ربما نحتاج إلى تصوّر هذا الوضع على أن كليكما موجود في مركب أخذ الماء يتسرب إليه وعليكما من أجل بقائكما أن تبذلا كل جهدكما لإخراج الماء من السفينة. هذه المسألة ليست مسألة من هو منكما الأحمق بل هي في كيفية بقائكما كليكما على قيد الحياة والخروج من هذا النزاع بأفضل حال ممكن ». وهكذا يتخذ التأطير عناصر من كلا الاستعارتين التي استخدمها الطرفان ويحوّلهما إلى تعريف جديد مشترك للمشكلة.

إعادة تأطير القضايا والمواقف والمصالح

وغالباً ما تثير مسألة التأطير نفسها عدة أسئلة مهمة فيما يتعلق بحيادية الوسيط. كما أن غالباً ما تكون الفرضية العامة للوسطاء عندما يقومون بإعادة تأطير قضية ما، هي أنهم يقومون بهذا التحرك بناءً على بعض الأفكار المتضمنة أو الظاهرة، حول علاقة بناءة ومرغوبة أكثر بين اللاعبين الأصليين من تلك التي يرون أنفسهم منخرطين فيها عند بداية تفاعلهم. وضمن هذا السياق، تحمل الكلمات «بناءة» و «مرغوبة» بشكل حتمي محتوى نموذجياً. ومهما كان الأمر، فإن الوسطاء يقومون دائماً بإعادة تعريف سياق النزاعات بطرق يجد فيها المتنازعون قدرة كبيرة على تجنب الوصول إلى طريق مسدود أو التغلب على مثل هذه الحالة (يونغ 1972، ص 59).

وبشكل عام، يعتبر تأطير القضايا والمواقف والمصالح أسهل من تأطير النزاعات المبدئية التي تشمل قضايا مثل الذنب، أو الحقوق أو الحقائق. ففي الحالة الأولى، غالباً ما يستخدم الوسطاء وسيلة تعمل على توسيع القضايا بحيث تتيح للفرقاء مساحة أكبر للمساومة والتبادل. على سبيل المثال: وصلت المفاوضات حول نزاع بين الإدارة ونقابة العُمّال في إحدى النزاعات العُمّالية مع الإدارة إلى طريق مسدود حول مسألة زيادة الرواتب. ففي هذه الحالة يتوجب على ممثلي النقابات في المفاوضات أن يجلبوا إلى قواعدهم العُمّالية بعض الفوائد الملموسة من هذه المفاوضات وقد اختاروا زيادة الرواتب كهدف لهم. هنا يمكن للوسيط مساعدة الفرقاء على إعادة تأطير القضية وتحويلها من مشكلة زيادة رواتب إلى مشكلة كيف يمكن للنقابة أن تحصل على فوائد متعددة ملموسة لدى القاعدة العُمّالية وتظهر لها بأن هذه الفوائد قد جاءت نتيجة المفاوضات. مثل هذا التأطير للوضع يتيح المجال أمام المفاوضين للنظر إلى وسائل أخرى ترضي حاجات النقابة عدا وسيلة زيادة الرواتب.

وتتطلب مسالة إعادة تأطير المواقف تحليلاً أكثر دقة للبيانات التي تصدرها الأطراف المتنازعة حول مواقفها، والمصالح والاهتمامات التي تكمن وراء هذه المواقف. وقد يشمل هذا الأمر أحياناً النظر إلى كل من المصالح الضيّقة والعريضة، كما أن الانتقال من الاهتمامات والمصالح الخاصة إلى الاهتمامات والمصالح العريضة يمكن أن يؤدي إلى توسيع عدد خيارات الحلول المتوفرة.

أحياناً، يعتبر تأطير القضايا والاهتمامات ضمن الشروط الأضيق، أمراً فعالاً أيضاً. على سبيل المثال: لنأخذ قضية اتفق فيها عدة أشخاص على القيام معاً بشراء قطعة أرض من أجل استخدامها في إقامة إسكان تعاوني. وبعد مرور أشهر على تلك الصفقة، تدهورت العلاقات بين هؤلاء الأشخاص المالكين للقطعة وقرر أحد الأطراف استعادة نقوده التي استخدمها في الشراء. إلا أن هذا الأمر لن يكون ممكناً إلا بعد مراجعة للاتفاق المالي الذي أجمع عليه جميع الأطراف. وهناك يمكن القول أن القضية الأساسية قد وُضعت في إطار مطلب هو «استعادة النقود». أما المشكلة كما يصفها المتنازعون فهي أن أحدهم يريد استعادة أمواله والانسحاب من الاتفاقية ولكن الآخرين يشعرون أنه ليس بإمكانهم إعادة النقود له إلا إذا قاموا ببيع القطعة، وبيع القطعة أمر غير مقبول لدى المالكين الآخرين. وهكذا وسط هذا الوضع الذي تركهم بين خيارات «إما هذا أو ذاك»، يقوم الوسيط والمتنازعون بتأطير القضية معاً وتحويلها إلى قضايا أصغر وأسهل إدارةً مثل: كم المبلغ الذي تريده؟ ومتى؟ وكيف؟ هل تريده مع فائدة؟ ... وهكذا. وعندها يمكن للفرقاء المتنازعين الوصول إلى اتفاقية يتم فيها تبادل المصالح حول هذه القضايا الصغيرة.

إعادة تأطير القضايا المتعلقة بالمبادئ والقيم

تبرز صعوبة إعادة تأطير النزاعات المتعلقة بالقيم من حقيقة كون هذه النزاعات تميل بشدة إلى الاستقطاب بحيث يمثل أحد القطبين الحق والآخر

الخطأ. ويركز المتنازعون كثيراً على الأحكام المعيارية التي تجعل من الوصول إلى حل وسط أو إلى تبادل للمنافع أمراً صعب التحقيق، مثلما هو الأمر في القضايا القائمة على المصالح، لدرجة قد تصل إلى اعتبار اقتراح مثل تلك الحلول سبباً للتصعيد إذ يدّعي الناس أن «مبادئهم ليست معروضة للبيع» أو «أن الحقيقة لا تقبل المساومة» (أوبرت 1963).

ويقوم الوسطاء بتحديد وتأطير القضايا القائمة على القيم والمبادئ بطرق عدة منها:

1- ترجمة أو تحويل قضايا القيم إلى قضايا مصالح.
2- تحديد الأهداف الملزمة.
3- أو تجنبها.

وسوف أقوم بمناقشة هذه المقاربات بإيجاز، كما سأشرح عدداً آخر من المقاربات في الفصل 10 عندما أقوم بفحص عدة استراتيجيات لأنواع محددة من المشاكل. إلا أن التعارض المجرد والكامل في النزاعات التي تقوم على المبادئ يعتبر أمراً نادراً نسبياً، فنزاعات المبادئ هي نزاعات مختلطة بمعنى أن المتنازعين أيضاً يشتركون في بعض الاهتمامات والمصالح. ويحاول الوسطاء العاملون في مثل هذه النزاعات غالباً أن يحوّلوا المبادئ إلى مصالح بحيث تصبح قضايا ملموسة بالنسبة للمتنازعين. على سبيل المثال، إذا استطعنا ترجمة نزاع قائم حول من يمتلك السلطة أو الصلاحية إلى نزاع قائم حول تقاسم المسؤولية، تصبح هناك إمكانية للوصول إلى حل وسط مبني على معادلة للتقاسم المنصف. ولنأخذ فرضية، عندما يتنافس موظفان على الترقية في مؤسستهم في حين لا يوجد إلا منصب واحد متوفر في الدرجة التي تعلو درجتهم الوظيفية الحالية. هنا يرغب كل من الموظفين في الوظيفة وكلٌّ منهما يعتبر نفسه المرشح الأفضل. وهكذا، إذا كان في مصلحة الشركة أن تلبي رغبات كل من الموظفين، فإن

المسؤولين قد يحاولون استكشاف كيف يمكن تقسيم المهمات والصلاحيات والمنصب المتعلق بالوظيفة بين كلا الموظفين بشكل منصف. وبذا يتحول النزاع حول مسألة من هو الأفضل إلى مسألة فيها أخذ ورد بينما يكافأ كل موظف منهما على أساس المصلحة.

وفي نزاعات الحياة الواقعية، نتطرق إلى مَثل حول مجموعة عائلات تسكن كل منها في بيت منفرد وتواجه مشكلة مع دائرة تخطيط تريد بناء مساكن لعائلات متعددة على أطراف ضاحيتهم. إذ احتجّ أفراد العائلة مدّعين أن الإسكان الجديد سيغير أجواء الضاحية بحيث يؤدي إلى تغير طريقة معيشتهم. وهكذا بعد تفحّص عميق للمشكلة، تم تحويل مسألة طريقة المعيشة إلى مصالح مثل تخفيف الإزعاج، وعدم الانتقال الفوري من إسكان لعائلة واحدة إلى إسكان لعائلات متعددة، وتقصير ارتفاع البناء الجيد للمحافظة على مدى الرؤية، واحترام خصوصية العيش من خلال تجنب إقامة بنايات تشرف على الباحات الخلفية للمنازل التي تسكنها عائلة واحدة. وبذلك تم تلبية مصالح جميع الأطراف ووضع خطة لتطوير المنطقة تلقى قبولاً متبادلاً.

والمقاربة الثانية نحو إعادة تأطير نزاعات المبادئ تتعلق بتحديد أهداف عريضة وملزمة يمكن للفرقاء المتنازعين جميعهم المشاركة في تحديدها (شريف وآخرين 1961) على سبيل المثال: في نزاع حول تحديد موضع سد مائي، يمكن لأحد الأطراف أن يجادل بأن إنشاء السدّ المقترح يؤدي إلى تدمير منطقة قديمة وغنية بالحياة البرية فيما يناقش الطرف الآخر بأنه مُكلّف بتزويد المدينة المجاورة بالمياه وأن السد يلبي التزاماته. عندها يبحث الوسيط عن هدف ملزم يشترك فيه الطرفان في جهد مشترك وقد يصل إلى إجماع الرأي حول نقطتين: الأولى أن المدينة بحاجة إلى كمية معينة من المياه، والثانية أنه يتوجب حماية الحياة البرية. عند هاتين النقطتين يمكن للطرفين أن يشاركا في البحث عن مصادر محتملة للمياه.

أما الاستراتيجية الثالثة المتبعة في إدارة نزاعات المبادئ فهي تجنب تحديدها أو التجاوب معها مباشرةً، أو إعادة تأطير الوضع بحيث يتفق الطرفان على عدم الاتفاق. وبسبب صعوبة التوسط في قضايا تتعلق بالذنب والبراءة، أو الصواب والخطأ، أو الاحترام وقلة الاحترام وهكذا، فإن الوسيط قد يرغب في تجنب هذه المسائل تماماً والتركيز فقط على العوامل التي يمكن تحويلها إلى مساومات قائمة على المصالح. وإذا ما تم معالجة عوامل كافية على أسس مصلحية فإن الخلافات المبدئية قد تذوي ويتم إسقاطها من لائحة المطالبات أو مواضيع النقاش.

إعادة التأثير الظاهرة الضمنية وتوقيتها

من أجل حل النزاعات القائمة على المبادئ أو المصالح، يتوجب على الأطراف في أغلب الأحيان أن تكون واضحة في عرض المواضيع التي تتسبب في انقسامها. ولكن درجة الوضوح هذه قد تختلف مع الزمن بسبب حراك عملية المفاوضات نفسها أو بسبب الاستراتيجيات الواعية التي يتّبعها الوسيط أو الأطراف المتفاوضة. ويتوجب على الوسيط أن يدير مسألة توقيت تحديد أي قضية في الفترة التي يكون فيها المتنازعون أكثر تقبلاً للطريقة التي صيغت فيها. وغالباً ما تكون مواقف الأطراف غير واضحة في بداية المفاوضات حول تفاصيل القضايا المطروحة إلا أنه لا يمكن دفع هذه الأطراف إلى تحديد مشترك وتوضيح للقضايا الرئيسة التي يتوجب حلها إلا من خلال عملية نقاش وتثقيف متبادلة بينها.

وقد يقوم أحد الأطراف بتسمية قضية ما بدقة محددة، فقط من أجل أن يكرر الطرف الآخر رفضها. وبعد مرور عدة جولات من الاستكشاف أو رفض الاقتراحات يتوصل الفرقاء في نهاية الأمر إلى الاتفاق على مناقشة القضية. وقد يتشابه التأطير النهائي للقضايا من قِبَل الفرقاء أو إعادة التأطير من قِبَل الوسيط مع التحديد الذي وُضع في بداية المفاوضات ولكن القبول الحتمي للتأطير يأتي

نتيجة التوقيت ونتيجة الاستعداد النفسي لدى الفرقاء بقبول تحديد الوضع. وهذه النقلة النفسية غالباً ما تحدث بعد إجراء حوار أو بعد أن يبيّن الوسيط المحايد التأطير الذي قام به. وهناك أدلة بحثية بان الفرقاء غالباً ما يكونون راغبين وقادرين على الإصغاء إلى التصريحات التي يُدلي بها الوسيط أو تقبُّلها عندما يصبحون غير قادرين على سماع أو تقبّل أية تصريحات مشابهة من المتنازعين الآخرين (روبن وبراون 1975).

اللغة المناسبة

تبقى هناك نقطة تحتاج إلى كشف فيما يتعلق بتأطير القضايا، وهذه النقطة هي لغة الوسيط. فالمتنازعون غالباً ما يستخدمون لغة أحكام ومواقف، تميل إلى كونها خاصة بهم أو غير موضوعية. وخلال الجلسة المشتركة، يحاول الوسطاء عادةً ترجمة هذه اللغة إلى نصوص أكثر حيادية من أجل إزالة الأحكام والمواقف والانحيازات. لذلك عندما يقول أحد الأطراف: هذا السمين الذي يريِّل على حاله لم يدفع أجرة البيت منذ شهرين، يقوم الوسيط بترجمة هذه اللغة بقوله: «إنك منزعج لأنك لم تتلقَ النقود التي تشعر أنها استحقت لك بناءً على اتفاقية الإيجار التي عقدتها مع السيد براون». في مثل هذه الحالة تسقط كلمة «الذي يريِّل على حاله» من النقاش ويتحول الضغط الواضح على براون إلى تصريح يتعلق بمشاعر المالك حول حرمانه من دفع ما يستحقه وحاجته إلى إعادة الدفع. وفي نهاية الأمر، هذا هو ما يهم المالك. إن إعادة تأطير القضية بهذه الطريقة تجعل السيد براون يشعر براحة أكبر تجاهها فلم يعد التركيز منصبّاً على شخصيته بل على حاجة المالك لأن يأخذ نقوده.

وفي تحديهم وتأطيرهم للقضايا، ينبغي على الوسطاء أن يكونوا حذرين في التحدث عن المشكلة بصراحة ووضوح، وبطريقة لا تحابي أيّاً من الأطراف أو تلقي باللوم على أحدهم. نموذجياً، يتوجب على الوسيط أن يبتعد عن شخصنة

القضايا، وأن يبقيها خارجاً عن العلاقة بين المتنازعين وعندها يستطيع هؤلاء التركيز على المواضيع بطريقة أكثر موضوعية (فيللي 1975) ويذكر شتولبرغ (1981 أ) أن على الوسطاء التزام الحذر الشديد لكي يتجنبوا إطلاق كلمات أو تصريحات يمكن أن تُفسَّر من قِبَل المتنازعين على أنها محابية أو تحمل أحكاماً صادرة مسبقاً حيال من هو الطرف المخطئ. ويتجنب العديد من الوسطاء استخدام لغة عدائية فيستخدمون كلمة أوضاع أو مشاكل بدلاً من كلمة نزاعات، ووجهات نظر بدل مواقف ومجموعتكم بدلاً من الأطراف، ومناقشات بدلاً من مفاوضات من أجل فك الاستقطاب وتحييد النصوص المثقلة بالقيم والموجهة نحو النزاع.

إلا أن هناك أوقاتاً، لا تعود فيها النصوص المحايدة تشكل أية فعالية أمام لغة الانحياز لدى الفرقاء. على سبيل المثال، إذا لم يستطع الفرقاء التوصل إلى اتفاق لمناقشة المشكلة أو تحديد القضية، وقد يستخدم الوسيط لغة أكثر انحيازاً نحو مصالح أو قيم فريق معين ضمن جلسة الكولسة الخاصة التي تعقد معه من أجل التأثير على قرار ذلك الفريق، أي قد يستخدم الوسيط نفس النص والعبارات والمشاعر التي يستخدمها هذا الطرف من أجل تعزيز التعارف معه وبالتالي تسهيل الوصول إلى اتفاق حول القضايا المتنازع عليها. ولكن ينبغي على الوسطاء أخذ الحذر في الطريقة التي يتحدثون بها خلال جلسة الكولسة بحيث لا تختلف بشكل كبير عن الطريقة التي يتحدثون بها في الجلسة المشتركة وإلا فقد يتسبب هذا في شعور أحد الأطراف بالاضطراب أو بأنه قد خُدع بسبب الانتقال إلى لغة أكثر حياداً عند العودة إلى الجلسة المشتركة.

تحديد جدول أعمال

يعتبر جدول الأعمال الذي يضعه الوسيط قبل الشروع في المفاوضات، وكما ورد في الفصل السادس، مسودّة تتعلق بالمعلومات الجديدة التي تمت

إضافتها نتيجة البيانات الافتتاحية للفرقاء المتنازعين. ولكن جدول أعمال المفاوضات الذي ينبغي على الفرقاء اتباعه في نهاية الأمر، ينبغي أن يشهد تطوراً وقبولاً من الفرقاء لوحدهم ومع الفرقاء مجتمعين بالاشتراك مع الوسيط، أو من الوسيط لوحده مع قبول الفرقاء. وعندما ينتهي أمر تحديد القضايا، يتوجب وضعها في ترتيب معين من أجل طرحها للنقاش. هناك ثماني مقاربات تتعلق بتطوير جدول أعمال المفاوضات وهي:

(1) الموجود حالياً. (2) جدول أعمال مبسط. (3) طرح القضايا بالتبادل. (4) تصنيف القضايا حسب الأهمية. (5) جدول أعمال مبدئي. (6) طرح القضايا الأسهل أولاً. (7) بناء القضايا أو وضع جدول أعمال طارئ. (8) تبادل القضايا ومناقشتها بشكل حازم.

إعداد جدول أعمال لمرة واحدة

ضمن هذا التسلسل، يقوم أحد الفرقاء باقتراح مناقشة موضوع ما، ويتفق معه الطرف الآخر بالرأي ومن ثم تتم مناقشة الموضوع بكامله حتى الوصول إلى نتيجة. بعد ذلك يتفق الطرفان على مناقشة موضوع آخر وتتكرر هذه العملية. وهكذا يتحرك الفرقاء عبر المواضيع بهذه الطريقة. وتتيح هذه الطريقة مجالاً للمرونة ولكنها تفتح أيضاً مجالاً أمام استغلال الفرقاء لفرص طرح مواضيع تكون في صالحهم قبل مواضيع أخرى.

جدول الأعمال المبسط

ضمن هذه الطريقة، يتم تناول مواضيع التفاوض، كلٌّ في وقته بترتيب يضعه أحد الفرقاء أو أكثر وعادةً ما يقوم الفريق الذي يقترح مثل هذا الجدول بترتيب تسلسل القضايا، بشكل يميل إلى صالحه. وكما يتم تناول كل قضية وتسويتها على انفراد.

ويذكر غوليفر (1979) بأنه على رغم نجاح هذه الطريقة في العادة داخل اللجان والمؤتمرات التي تتخذ القرارات إلا أنها نادراً ما تنجح في المفاوضات، ويعود السبب الرئيس في ذلك إلى أن هذه الطريقة تحاول تجاهل المشاكل الأساسية ذات المعايير المتعددة. وتجاهل ارتباط القضايا ضمن السياق الاجتماعي للمفاوضات وأن هذه القضية، على أية حال، مترابطة ضمن سياق خاص بعملية التفاوض. وغالباً ما يعي الفرقاء مثل هذا الأمر ولا يرغبون في التفريط بالمكاسب التي قد يحققونها نتيجة الوصول إلى شروط جيدة حول موضوع معين عبر الإجماع على موضوع آخر، أو رفضه، بل إنهم يرغبون في استكشاف الارتباطات دون التقيد بجدول أعمال صارم ومثبت.

وتشجع طريقة اتباع جدول أعمال مبسط، ظهور تكتيكات مناورة ومعطِّلة من أجل كسب دفع معين للمواضيع التي ستُطرح لاحقاً على جدول الأعمال. ويذكر غوليفر أيضاً أن هذه الطريقة تميل إلى التهديم الفوري لعملية ترتيب المواضيع.

تبادل القضايا

والنموذج الثالث لبناء جدول الأعمال هو تبادل القضايا، وضمن هذه الطريقة تتبادل الأطراف اختيار مواضيع النقاش وتسمح هذه البنية للأطراف بأن يتقدموا في المفاوضات كما أنها تكبح ظهور الطرق المسدودة. ويقول غوليفر (1979) أن هذه الطريقة نادراً ما تعمل لمدة طويلة بسبب إصرار أحد الفرقاء أو أكثر على كسر الترتيب من وقتٍ لآخر.

تصنيف القضايا حسب الأهمية

والنموذج الرابع يشمل قيام الفرقاء باختيار موضوع أو موضوعين يعتبران لدى كليهما، من المواضيع المهمة التي يتوجب وضعها على قمة جدول الأعمال (غوليفر 1979).

والفرضية التي تقف وراء هذه الطريقة هي أنهما إذا استطاعا الاتفاق على هذه المواضيع، فإن المواضيع الأقل أهمية ستصب في نفس الاتجاه. وتعتمد هذه الطريقة بالطبع على قدرة الفرقاء على الوصول إلى اتفاق حول القضايا المهمة، وعلى الترتيب الذي سيتم فيه تناول هذه القضايا. وهناك دليل على أن هذه المقاربة تجد أفضل استخدام عندما لا توجد هناك ادعاءات وادعاءات مضادة أو عندما لا يتم حصول اعتداء، أي عندما يكون الطرفان في صدد محاولة بناء علاقة مكان العلاقة المحدودة التي كانت موجودة سابقاً.

جدول الأعمال المبدئي

وهذا النموذج الخامس يعتمد على تعريف القضايا على أسس مبدئية أو على مستويات عامة من الاتفاق الذي سيوجه القرارات المتخذة حول مواضيع محددة. ويقوم الفرقاء ضمن هذه الطريقة بوضع مبادئ مشتركة ويعملون بعد ذلك بشكل مفصل على كيفية تطبيق هذه المبادئ على المواضيع المدرجة في جدول الأعمال (فيشر ويوري 1981). على سبيل المثال، في المفاوضات التي دارت بين شركات الهواتف وبين وكالة خدمات عامة ومجموعات المستهلكين حول رسم خطوط الهواتف بين الولايات، اتفقت جميع الأطراف على صيانة خدمات الهاتف الدولية التي تقدم خدمات هاتفية إلى الناس بغض النظر عن دخولهم المادية. وقد شكلت هذه الاتفاقية المبدئية أسساً لبند تم وضعه على جدول الأعمال من أجل مناقشة كيفية تمويل خدمات الهواتف الدولية.

وتعمل هذه الطريقة فقط ضمن ظروف تكون فيها الأطراف راغبة في التفاوض وقادرة على التفاوض على مستوى عالٍ من العمومية والتجريد، كما تكون أيضاً راغبة في تأجيل اتخاذ القرارات حول القضايا الثانوية لوقت لاحق. وسوف تتم مناقشة هذه المقاربة بتفصيل أكبر في الفصل 11.

«البنود الأسهل أولاً»

وهي طريق سادسة في تشكيل جدول الأعمال، وتعتمد على تحديد القضايا التي يستطيع فيها الفرقاء الوصول إلى اتفاق أسرع وإلى تسوية لا تحتاج للكثير من النقاش. وغالباً ما تكون هذه القضايا صغيرة، ومحصورة وغير مشحونة عاطفياً، أو لا تعتبر رمزية مقارنةً بمواضيع أخرى ستتم مناقشتها. بعض هذه البنود البسيطة يمكن وضعها في بداية جدول الأعمال أو تبادلها مع مواضيع أكثر صعوبة من أجل: (1) ضمان الاتفاق حول بعض المواضيع في مرحلة مبكرة من المفاوضات. (2) تعزيز عادة الاتفاق. (3) إيجاد عدد من الاتفاقيات التي قد يتردد الفرقاء في التفريط بها في حالة الوصول إلى طريق مسدود فيما بعد. (4) وضع بنود في جدول الأعمال، يمكن تأجيلها أو مبادلتها أو إسقاطها بعد أن تتم مناقشتها كإظهار لبادرة حُسْن نيّة.

بالطبع، تعتمد هذه الطريقة على قدرة الفرقاء على تبادل تحديد القضايا البسيطة. ويتم هذا عن طريق التجربة والخطأ، أو يقوم الوسيط بالطلب من الفرقاء تحديد المواضيع التي يشعرون بأنها قابلة للاتفاق السريع والتي لا يتطلب الوصول إلى حلها جهداً كبيراً.

بناء الأسس أو جدول الأعمال الطارئ

الطريقة السابعة تتعلق ببناء الأسس وضمن هذه الطريقة، يقوم أحد الفرقاء أو أكثر بتحديد أي من الاتفاقيات ينبغي عقدها أولاً لأن القضايا المتعلقة بها تضع الأسس لاتخاذ قرارات لاحقة. ويعتمد تسلسل جدول الأعمال على أي من الاتفاقيات يتوقف على سابقتها أو مشروط بها. وهذه المشروطية قد تقوم على مبادئ، أو توقيت، أو جداول مدفوعات أو غيرها. كما أن مثل هذه المقاربة ورغم تعقيداتها النسبية واعتمادها على درجة عالية من التنسيق بين

الأطراف، إلا أنها لا تمنع ظهور طرق مسدودة ناتجة عن تسلسل خاطئ للقضايا. وسوف تتم مناقشة أكثر تفصيلاً لهذه المقاربة في الفصل 11.

التبادلات والحِزَمْ

والمقاربة الأخيرة في تشكيل جدول الأعمال تتضمن تبادل القضايا أو التعامل معها ضمن حزم. إذ قد تتردد الأطراف المتنازعة في تسوية بنود جدول الأعمال، كلٌّ في وقته بسبب خشيتها من خسارة الفائدة المرجوة من أحد البنود إذا تمت تسوية بند آخر في وقت مبكر. ولكي تتجنب مثل هذه المشكلة، تقوم الأطراف المتنازعة أحياناً بربط وصياغة حزمة من القضايا من أجل المناقشة، وهذا يعني أنها قد تناقش عدداً من القضايا بشكل متزامن كما أن إرضاء المصالح قد يتم مبادلته لاحقاً بشكل يحقق مساواة وإنصافاً في عملية التبادل.

ولهذه الطريقة فوائد عديدة عند استخدامها كوسيلة لوضع جدول الأعمال فهي تبين الرغبة في تبادل الرضا بين الطرفين حول القضايا والمصالح وفي تلبية حاجات بعضهما البعض. كما أنها تبين إمكانية حدوث بعض التنازلات المحتملة إذا ما تم ربطها ببعض المكاسب المحددة. كما أنها يمكن أن تساهم في إزالة بعض العوائق التي تقف في وجه أحد الفرقاء على الأقل، وتمنعه من إطلاق خيارات تسوية لقضية فردية أو لمجموعة من القضايا. إلا أن طريقة الحزم تحمل معها نواقص أيضاً، إذ يمكن أن يُنظر إليها على أنها طريقة لفرض تسوية غير محبذة على طرف ما أو إنكار فرصة هذا الطرف في المشاركة ببناء تسوية يجمع عليها جميع الفرقاء. هناك طريقة للالتفاف على هذه النقطة السلبية تتمثل في عرض سلسلة من الحزم الصغيرة الأقل شمولية والأقل ترجيحاً لأن تلقى معارضة، من أجل أخذها بعين الاعتبار.

المساعدات الإجرائية المقدمة من الوسيط

جميع هذه التطورات في جدول الأعمال يمكن الشروع بها من قِبَل أحد الأطراف المتنازعة أو أكثر أو من قِبَل الوسيط نفسه. ولأن الوصول إلى اتفاق حول جدول الأعمال يتطلب تنسيقاً بين الأطراف المتنازعة، قد لا تستطيع هي تحقيقه إذا أخذت الأمر على عاتقها فقط، فإن الوسيط قد يحتاج إلى اقتراح إجراءات تشكل في نظره أفضل طريقة لتسهيل حل الخلافات حول المواضيع المطروحة للنقاش أو للتأطير أو للتسلسل.

وإذا ما تحركت الأطراف باتجاه إجراءات لتشكيل جدول أعمال، يشعر الوسيط أنها لن تكون مثمرة، فإن عليه اقتراح طريقة بديلة، وتحديد أسس أفضلية هذه الطريقة على الطريقة التي اختارها الفرقاء، أو البقاء صامتاً حتى يتيح المجال للفرقاء للتفاوض والوصول إلى طريق مسدود ومن ثم التدخل عندما يصبحون أكثر ميلاً لقبول نصيحته. إن اختيار مثل هذه الاستراتيجية الأخيرة ينبغي أن يوزن بشكل حذر أمام أي تدمير محتمل للعلاقة بين الأطراف، قد يحصل نتيجة فشلهم في الوصول إلى اتفاق حول الإجراءات المتبعة لوضع جدول أعمال.

من المهم للوسيط، عند تقديمه اقتراحات حول جدول الأعمال، أن يتجنب النظر إلى اقتراحه من قِبَل الأطراف على أنه محاولة لفرض تسلسل معين أو طريقة معينة عليهم (فيش، ويكلاند وسيغال 1982) لأن هذا الوضع قد يؤدي إلى فقدان مصداقيته، وتراجع تقبّل اقتراحاته من قِبَل الأطراف، بالإضافة إلى ارتفاع وتيرة المعارضة وبالتالي تراجع كفاءة وساطته وتدخّله.

المقاربات الثقافية

قد تؤثر الثقافة السائدة بشكل ملموس على عملية تحديد القضايا ووضع جدول الأعمال. ولعل من المهم بالنسبة لأي وسيط أن يقوم بتطوير إجراءات

ضمن هذين المجالين، تتناسب مع ثقافة الفرقاء وتلقى قبولاً لديهم. وفي إحدى الوساطات التي قمت بها، كان لابد من إجراء نقلة سريعة في العملية من أجل التكيف مع ثقافة مهنية محددة لدى أحد الأطراف. فقد طُلب مني أن أتدخل في إدارة الخريجين الجامعيين لقسم العلوم النفسية، وكانت حينذاك تواجه حالة من الفوضى العارمة، إذ كان مدير الدائرة قد أُبعد من منصبه إثر خلاف بينه وبين الهيئة التدريسية، وبدأت التحزّبات إثر ذلك تظهر داخل الدائرة وتحرب على بعضها البعض بحيث حوّلت مسألة اتخاذ القرارات إلى أمر مستحيل. فمثلاً كانت المهمات والواجبات توكل إلى أحد أعضاء الهيئة التدريسية، الذي كان يتعرض بعد إتمام هذه المهمات إلى رفض نتائجها، أو معارضتها أو نقدها علناً من قِبَل أعضاء آخرين.

طلب مني المدير المناب وعدد من زملائه إجراء مقابلات مع جميع الفئات الرئيسية المعنية وتقييم رغبتها في التحدث حول مشاكل الدائرة وتطوير مقترح لجدول أعمال وكذلك الدعوة إلى اجتماع لمناقشة المشاكل التي يتم تحديدها. وبعد أن قمت بعقد عدة جلسات فردية مع الأطراف، دعوت إلى اجتماع وبدأت حديثي في الاجتماع بالإشارة إلى المقابلات التي أجريتها ثم اقترحت جدول أعمال يتضمن المواضيع والقضايا التي حدّدتها الأطراف على أنها تحتاج إلى مناقشة بشكل خاص. ولكن المجموعة عارضت الاقتراح فوراً وأعلنت أنها غير مستعدة بعد للتحدث في هذه المواضيع رغم أن معظمهم كان قد ذكرها عند اجتماعي معه بشكل فردي. أدركت حينها وجود نمط حدده الجميع في المقابلات التي تمت ولكني آليت أن لا أعارض مقاومتهم واخترت توجيه الحصانِ نحو الاتجاه السائد وسألتهم ما الذي يرغبون عمله.

وأخيراً قالت إحداهن أنها ترغب في قضاء الساعة التالية بالتحدث عن مشاعرها، ورغم أن هذه التوجه يمكن أن يمثل تجنباً للقضايا، إلا أنني أدركت أن

معظم أعضاء الهيئة التدريسية في الدائرة هم من الأطباء النفسيين وأنهم يرغبون، إلى حدٍّ ما، بوضع جدول أعمال يكون أقرب إلى جلسة معالجة نفسية للمجموعة أكثر من وساطة لحل المشاكل. أي بمعنى آخر، هم يريدون أن يعملوا ضمن ثقافتهم في حل النزاع ويركزوا على مشاعرهم أولاً قبل الانتقال إلى بحث القضايا لاحقاً. حينها، وافقت على إدارة مثل هذه الجلسة ولكني اقترحت عليهم أن يقوموا باتباع بعض الأسس في الاجتماع مثل التحدث عن مشاعرهم أنفسهم وليس مهاجمة الآخرين وعزو الدوافع إلى غيرهم، ولما وافقوا على ذلك، سرنا في الاجتماع.

وخلال الساعة التي تحدثوا فيها، قمت أنا بتسجيل بعض المشاعر والقضايا والاهتمامات المتعلقة بها على لوحة، وفي ختام هذه المرحلة من الاجتماع طلبوا مني أن أوجز لهم ما استنتجته، فقمت بسرد تاريخ الناس على شكل قصة جماعية وبيّنت لهم كيف تباينت المشاعر، وكيف برزت القضايا وكيف ينبغي معالجة بعض الاهتمامات من أجل حل بعض الإشكالات الماضية والتحرك نحو المهمات المستقبلية وإقامة علاقات أفضل. وقد وافقت المجموعة على هذا الموجز كما وافقت على التحرك قدماً نحو حل المشاكل العالقة.

وهكذا، بالسير ضمن سياق ثقافة المجموعة واستخدام الأعراف والإجراءات المألوفة لديها، استطعنا تطوير جدول أعمال أكثر قبولاً، وإبعاد قضايا الإساءات السابقة عن النقاش والتوجه قُدُماً بشكل مشترك نحو حل القضايا وتنظيف الأجواء من أجل خلق إمكانية لإقامة علاقات أكثر إيجابية.

هناك عدد من التباينات الثقافية في تحديد القضايا وتطوير جدول الأعمال، فبعض الحضارات مثل عدد من حضارات أميركا الشمالية الأصلية، وحضارة فيرست ناشونز (First Nations) لدى الهنود الحمر، وقبائل الماوري في نيوزيلندا وغيرها من حضارات السكان الأصليين، تقوم بتعريف أو تحديد

القضايا عبر رواية القصص: إذ يقوم أحد الأطراف المحترمة بقراءة تاريخ المشكلة والتحدث عن الأشخاص المتورطين فيها بطريقة قصصية يتم فيها إدخال المصالح والقضايا وسردها عبر القصة.

وعادةً ما يلجأ الأفراد المنتمون إلى الحضارات التي لا تتعامل بالأمور بشكل مباشر، وتتجنب كشف الخلافات في العلن، إلى تحديد القضايا ووضع جداول الأعمال بعدة طرق مختلفة. فبعض الثقافات الآسيوية المنتمية لهذه الحضارات ترفض تحديد قضايا النزاع ولكنها تتحدث بشكل ملتوٍ وواسع حول وجود صعوبات وعوائق.. وقد ذكر ليديراخ (1988) عن وجود مثل هذه الطريقة اللامباشرة بين المتنازعين في كوستاريكا. فقد استخدم الفرقاء هناك كلمات مثل «مسامير» و «عراقيل» لوصف النزاعات والمشاكل بل إن كلمة نزاع تقتصر فقط على المواجهات الجسدية العنيفة. كما تحدث أفراد آخرون ينتمون إلى تلك الحضارات حول النزاعات ضمن استعارات وحاولوا النأي بأنفسهم عن المشكلة بالتحدث عن وجود طرف ثالث. إلا أن الحضارات التي تتعامل مباشرة مع المشكلة وتثمن المحافظة على العلاقات وتواجه المشاكل، تفضل التحدث عن مجموعة من القضايا التي لا تتعلق بالنزاع وخاصة تلك التي تؤكد وجود علاقات سابقة ومستقبلية بين الأطراف ولا تتوجه نحو مجالات الخلافات إلا بشكل تدريجي. كما أن القضايا السهلة والأقل إثارة للنزاع يتم التعامل معها أولاً. وبعد أن يتم إيجاد مشاعر طيبة وتحقيق تقدم حول القضايا البسيطة، يتصدى هؤلاء للقضايا الصعبة.

وقد تقوم الحضارات التي تتعامل مع المشاكل بشكل مباشر، بتحديد القضايا ووضع جداول الأعمال بطرق عدة أيضاً منها الطرق الواضحة والتي تسير بخط مستقيم، أو من خلال العصر الذهني (تحديد القضايا ووضعها في لائحة قبل الشروع بمناقشتها وتقييمها) أو من خلال تعداد جميع القضايا

المطروحة للنقاش وتوزيعها بشكل نشرة على جميع الأطراف، أو تقديم مقترحات خاصة أو تأييد حلول معينة بدلاً من تحديد القضايا واقتراح مبادئ عمل قبل تحديد موضوعات معينة للنقاش.

ويحتاج الوسطاء العاملون ضمن ثقافة واحدة إلى تطوير إجراءات تحديد قضايا النقاش ووضع جداول الأعمال المقبولة ثقافياً، والمساعدة على تنسيق المقاربات غير المتناسبة عند العمل عبر ثقافات مختلفة وهناك عدة طرق لتحقيق ذلك:

- أن تتعرف على المقاربات الشائعة الاستخدام ضمن ثقافات الأطراف المتنازعة.
- أن تفسر وتشرح للأطراف الأخرى المنطق وراء وجود عدة مقاربات مستخدمة في تطوير جدول الأعمال.
- أن تصغي بانتباه إلى ما يقوله الفرقاء وأن تصوغ القضايا والاهتمامات بطرق تحترم حساسية الفرقاء تجاه الخلافات المكشوفة والأعراف المتعلقة بها.
- أن تستنبط القضايا من خلال القصص وأن تجعلها أكثر وضوحاً ومن ثم تقترح الطرق من أجل مناقشتها.
- أن تسهل إجراء الحوار حول كيفية تحديد القضايا وتطوير جداول الأعمال.

الفصل العاشر

كشف المصالح المخفية للأطـراف المتنـازعـــة

يتفاوض الناس حول القضايا بسبب المصالح الكامنة فيها والتي يرغبون في معالجتها وتلبيتها. ويمكن اعتبار العملية التفاوضية لعبة يشترك فيها طرف أو أكثر في عملية تثقيفية، وعملية فك شيفرات ومساومة حول قضايا يعرضونها ومصالح يكتشفونها، ويتبادلون فيها الوعود من أجل تلبية تلك المصالح (كروس 1977).

صعوبة تحديد القضايا

نادراً ما يقوم الفرقاء بتعريف المصالح بطريقة واضحة ومباشرة ويعود السبب في ذلك إلى أن الفرقاء:

- لا يعلمون في أغلب الأحيان ما هي مصالحهم الحقيقية.
- يتبعون استراتيجية تعتمد على الاختباء وراء مصالحهم ضمن فرضية أنهم سيحققون مكاسب أكبر في التسوية إذا بقيت مصالحهم خافية عن نظر الفرقاء الآخرين.

- يتمسكون بشدة بموقف معين يلبي مصالحهم بحيث تصبح المصلحة نفسها مخفية ومتساوية مع الموقف ولا يمكن النظر إليها على أنها وحدة مستقلة.
- غير واعين للإجراءات المستخدمة في استكشاف المصالح.

وسوف أناقش كلاً من هذه المعوقات التي تقف أمام تعريف المصالح.

النقص في إدراك المصالح

غالباً ما يخطئ المتفاوضون في رؤية مصالحهم الحقيقية. وهذا الخطأ قد يحدث نتيجة عوامل خارجية (مثل القانون، والتقاليد، أو نصائح الأصدقاء) تشرح كيف تتم لعبة التفاوض (مساومة من موقع الموقف) أو نتيجة فوضى داخلية لدى المفاوضين أنفسهم. ولقد ذكرت في الفصل التاسع حالة كان فيها الزوجان يخوضان نزاعاً حول مسألة من له الأحقية القانونية برعاية الأطفال بعد الطلاق. وقد كان كل من الوالدين قادراً على تربية الأطفال تربية ممتازة، كما كان كل منهما يتمتع بمؤهلات تسمح له بتربية أطفال. وكان نزاعهما يدور فقط حول نقطة محددة هي الرعاية القانونية. ولكنهما، ضمن هذه العملية كانا يدمران علاقاتهما ويسببان ضرراً للأطفال بطريقة غير مباشرة إذ كان كل منهما يرى مصلحته ومصلحة الآخر محددة فقط بكسب التفرّد بأحقيّة الرعاية القانونية للطفل، وكان كل منهما يحمل نظرة ضيقة إلى نتائج التسوية بسبب النصائح التي كانت تردهم من المحامين والأقارب وبسبب أفكار تقليدية أخرى تتعلق بترتيبات تسوية مسألة الرعاية. في الحقيقة تكمن مصلحتهما في تمضية وقت مع طفلهما والمشاركة في اتخاذ القرارات حول تربيته، وإيجاد الفرصة لتمضية العطلة معه وهكذا.. كان النزاع يدور حول موقف هو مطلب الانفراد بأحقية رعاية الطفل، ولم يكن النزاع يدور حول طرق تلبية المصالح الحقيقية والإجرائية والنفسية لكل منهما. وما لم يتم تناول المصالح الحقيقية، فسيبقى الوالدان عالقين في مفاوضات حول مواقف لا تنتهي إلا بخاسر أو رابح.

أما في حالة سينغسون ويتامور، فإن مدير العيادة قد لا يدرك أن مصلحته يمكن أن تُلبى بشكل أفضل من خلال الوصول إلى تسوية يبقى فيها الطبيب ويتامور في العيادة حتى انتهاء عقده وأن مثل هذا الترتيب يمكن أن يعود بالفائدة على العيادة وعلى الطبيب. ولعل نقل التركيز من مسألة التعويض عن مخالفة العقد وإدراك الحاجة إلى تلبية سلسلة من المصالح تمتد من استقرار الوضع في العيادة إلى احتواء التكاليف وتجنب وقوع اضطرابات في العلاقات، وتجنب خسارة الزبائن والمراجعين والاحتفاظ بموظف ذي قيمة... الخ هو الأفضل، لأن مثل هذا الأمر قد يتيح المجال أمام ظهور فرص جديدة لحل المشكلة.

إخفاء المصالح عن عمد

السبب الثاني الذي يقف وراء صعوبة تعريف المصالح، يكمن في تعمّد المفاوضين إخفاءها. وغالباً ما ينظر الفرقاء إلى المصالح وإلى درجة تلبيتها من خلال المواقف عبر تواصل الخيارات. فبعض النتائج أكثر إرضاءً أو تلبية للحاجات من غيرها. لذلك يقوم كل فريق بتضخيم مطالبه وإخفاء مصالحه الحقيقية ضمن تواصل خيارات التسوية كوسيلة لانتزاع أكبر قدر ممكن من التنازلات من خصمه. ولا يرغب أي من الطرفين بكشف مصالحه الحقيقية في العلن، أو كشف النقطة المحددة التي يرغب في تسويتها عبر استمرارية المساومة خوفاً من الحصول على مكاسب أقل مما لو قام بإخفائها.

وفي حالة سينغسون ويتامور، قد يكون الأخير متردداً في كشف مدى أهمية مصلحته المتعلقة ببقائه في البلدة قريباً من أطفاله. فهو يخشى من أن كشف هذه المصلحة الحقيقية في وقت غير مناسب، يمكن أن يؤدي إلى تقليص مكاسبه التي تستند على خشية سينغسون من أن يغادر ويتامور البلدة ويمارس مهنته في مكان غير محدد في العقد وبذلك يخسر سينغسون حقّه في التعويض.

كما يخشى ويتامور من أن كشف مصالحه الحقيقية قد يعطي سينغسون قوة تدفعه إلى رفع قيمة التعويض الذي يطالب به.

مساواة المصالح بالمواقف

ظاهرة ثالثة لصعوبة تحديد المصالح، تظهر في النزاعات الساخنة حيث يبدأ الفرقاء المتنازعون تدريجياً بمساواة الرضا من مصلحة معينة بموقف معين مما يؤدي إلى صعوبة الفصل بين الموقف والمصلحة. وهذه الظاهرة تشكل تحدّياً خطيراً أمام المفاوضين والوسطاء الذين يحاولون ثني طرف آخر عن اتخاذ مواقف متشددة باتجاه السعي للوصول إلى حلول مقبولة من جميع الأطراف.

وفي حالة سينغسون وويتامور، ينظر مدير العيادة إلى التعويض المالي عن انتهاك العقد على أنه الطريقة التي تلبي مصالح عيادته، متجاهلاً إمكانية تحديد مصالح أخرى ذات أهمية، وتطوير حل معدل يرضي الطرفين. ولسوء الحظ، غالباً ما تجد تلك المقاربة طريقها بشكل شائع في نزاعات مثل الطلاق، وحالات الأذى الشخصي ودعاوي التأمين.. وغيرها، حيث تتحول المصالح الحقيقية والإجرائية النفسية إلى حلول مالية. ورغم أن هذه الحلول يمكن أن ترضي بعض المصالح إلا أنها لا تعالج المصالح الإجرائية والنفسية للفرقاء مثل الكفاءة والتوقيت المناسب والاحترام والاعتذار والاعتراف بالأذى.. وغيرها.

غياب الوعي حول إجراءات اكتشاف المصالح

وهذا السبب الأخير لعدم اكتشاف الفرقاء لمصالح بشكل مباشر، هو أنهم يألفون أكثر المواقف أو الحلول الدفاعية للمشاكل فهم غير معتادين على التفكير من ناحية المصالح ولا يدركون الإجراءات المتخذة لاستكشافها ومناقشتها. وقد يثبت في أغلب الأحيان أن هذا الأمر يشكل عقبة كبيرة في المفاوضات التي تشهد توتراً عالياً.

إن هذه العوامل الأربعة التي ذكرناها سابقاً يمكن أن تشكل عقباتٍ رئيسة أمام التقدم في المفاوضات وقد تؤدي بالمفاوضات إلى الوصول لطريق مسدود.

إجراءات تحديد المصالح

يستخدم المفاوضون، والوسطاء إذا لزم الأمر نوعين عامين من الإجراءات لتحديد مصالح الأطراف المتنازعة وهذان النوعان هما: إجراءات مغمورة وغير مباشرة وإجراءات مباشرة وظاهرة للعيان.

ويشمل النوع الأول توجيه الأسئلة إلى أحد الأطراف حول مصالحه الكامنة وراء تأييده لموقف معين وتُستخدم هذه الطريقة عندما يتخذ الأطراف مقاربة موقفية خلال المفاوضات أو يحاولون إخفاء مصالحهم من خلال التمسك بمواقف صارمة. كما تطبّق هذه الإجراءات أيضاً عندما تكون الأطراف غير متأكدة من مصالحها وعندما تكون الثقة بينها غير كافية للقيام باستكشاف مباشر لحاجاتها.

ويستخدم الوسطاء الإجراءات المباشرة لإقصاء الأطراف من الدخول في مساومات مبنية على المواقف (سابوسنيك 1983) أو لدفعهم للتحرك باتجاه مساومات قائمة على المصالح في حال بدأوا بإظهار مساومات موقفية. وتُستخدم الإجراءات المباشرة عندما يكون الفرقاء:

- غير عالقين بعد في عملية مساومة مبنية على المواقف.
- غير ملتزمين بمواقف ثابتة ومطلقة.
- مدركين للحاجة إلى فصل مسألة تحديد المصالح عن مسألة التمسك بموقف معين.
- راغبين في تفحص مصالحهم بشكل واضح وصريح بسبب وجود درجة ثقة عالية تسهم في هذا الاستكشاف المتبادل.

- قد فوّضوا الوسيط بصلاحية وضع إجراءات بنيوية لاستكشاف المصالح وتحديدها.

أما إذا كان الفرقاء غارقين لتوّهم في مساومات قائمة على المواقف، فإن الإجراءات المباشرة يمكن أن تُستخدم في حالة فشل الوسائل غير المباشرة مثل الأسئلة المفتوحة حول المصالح، وذلك لمنع الفرقاء من تشديد تمسكهم بالمواقف أو لإدارة تحرك عدد كبير من الأطراف أو من القضايا التي أصبحت ترهق كاهل المفاوضات.

وقبل استكشاف التحركات المباشرة وغير المباشرة التي تستخدم في تحديد وكشف المصالح، تبرز أهمية ذكر المواقف التي تؤدي إلى استكشاف مثمر لهذه المصالح.

المواقف الإيجابية تجاه مسألة استكشاف المصالح

بغض النظر عن أي من الطريقتين (الموقفية والمصلحية) تستخدم في المفاوضات، فإن تفهم المفاوضين لمصالح كل طرف منهم يمكن أن يشجع على تحقيق نتائج أكثر ثمرة. ويتم تسهيل عملية تحديد المصالح من خلال الإدراك والوعي لمعنى المصلحة، وأنواع المصالح التي تحتاج إلى معالجة، بالإضافة إلى اتخاذ موقف منفتح باتجاه استكشاف المصالح. أما التحري عن هذه المصالح فيتم تسهيله من خلال إيمان الأطراف بما يلي:

- أن جميع الأطراف تملك مصالح واحتياجات مهمة وشرعية بالنسبة لهم.
- ينبغي لأي حل يوضع للمشكلة أن يلبي أقصى حد من المصالح لكل فريق.
- توجد إمكانية لتبادل المصالح من أجل تحقيق مزيج مقبول.
- يوجد وبلا شك أكثر من حل واحد مقبول للمشكلة.
- في أي نزاع توجد مصالح متوافقة ومصالح متعارضة.

مثل هذه الأفكار والمواقف، إذا تم تبنيها من قِبَل المفاوضين، حول مسألة المفاوضات، فسوف يكون بإمكانهم تحقيق النقلة إلى التركيز على المصالح بسهولة أكثر من المتنازعين الذين يتبنون وجهات نظر ضيقة حول المفاوضات. والمهمة الأساسية التي تواجه المفاوضين في هذه المرحلة هي كسب تفهّم بعضهم لبعض. والخطوة الأولى باتجاه تحقيق هذا الأمر تتمثل في وعي أهمية هذه المصالح. فمعظم المفاوضين لا يميزون بين الحل أو الموقف وبين المصلحة المحددة التي تم وضع هذا الحل أو الموقف من أجل تلبيتها. إن الربط بين هذين الأمرين يمنع إيجاد حل خلاّق للمشكلة، وهنا يمكن للوسيط أن يساعد الأطراف المتنازعة على قهر هذا العائق في المنظور.

وقبل البدء باستكشاف المصلحة الحقيقية، يمكن للوسطاء، العمل مع الأطراف المتنازعة من أجل تغيير مواقفهم وإدراكهم لماهية المصالح، وتشجيع أخذ مسألة اختلاف المصالح لديهم ولدى الآخرين، بعين الاعتبار. ويمكن لذلك أن يتم من خلال تحركات مباشرة وغير مباشرة متعددة. وتشمل التحركات غير المباشرة وضع نماذج للمسلكيات التي تعزز التغيير المنشود في المواقف. ويستطيع الوسيط أن يرفع من درجة إدراك المفاوضين لأهمية المصالح من خلال قوله: «جميع احتياجات ومصالح الفرقاء تعتبر مهمة وشرعية بالنسبة لهم». «إننا ننظر إلى حل يتيح للجميع تلبية أقصى ما يمكن من الاحتياجات». أو أن يقول: «ربما يوجد أكثر من حل يلبي احتياجات جميع الأطراف». ويمكن للوسطاء التدخل حتى في أكثر المستويات دقة وصعوبة من خلال نمذجة موقف يتسم بالأمل والترقب (فرير 1970). كما أن الموقف التي يعبر عنه الوسطاء غالباً ما يشجع على إضفاء جو من التصالح داخل المفاوضات. كذلك يستطيع الوسطاء مواجهة الحاجة لتغيير المواقف بشكل أكثر مباشرة، إذ يمكنهم أن يصرِّحوا بوضوح عن الاختلافات بين القضايا والمواقف والمصالح وخيارات

التسوية. أو يمكنهم القول بأنه إذا لم يكن بالإمكان إيجاد حل يلبي على الأقل بعضاً من مصالح جميع الأطراف، فلن يكون هناك حل على الإطلاق. وفي العادة، كلما كان الوسيط أكثر وضوحاً حول الحاجة إلى تغيير مواقف أو زيادة في الوعي ازدادت احتمالات المواجهة بينه وبين المتنازعين. عند هذه النقطة، يفضل معظم الوسطاء اللجوء إلى تدخلات غير مباشرة وأقل مستوى من تلك التي تكون مباشرة وواضحة وتؤدي إلى وقوع مواجهات حول مواقف يتخندق وراءها المتفاوضون.

الإجراءات غير المباشرة المتّبعة في اكتشاف المصالح

لقد قمت بتحديد عدة تحركات مباشرة وغير مباشرة للحض على التغيير في مواقف المتفاوضين تجاه تعريف المصالح واستكشافها. وسوف أتحول الآن إلى فحص أكثر تفصيلاً لبعض الإجراءات الإضافية المتّبعة في اكتشاف المصالح.

قد يستخدم الوسطاء العديد من وسائل الاتصال التي وردت في الفصول 7 و 8 و 9 من أجل تحديد المصالح. وتشمل الوسائل المساعدة على وجه الخصوص، الإصغاء النشط المستخدم من أجل تحديد الاحتياجات أو المصالح النفسية، وإعادة التصريح، وإعادة صياغة العبارات، والإيجاز والتعميم والتجزئة وإعادة التأطير من أجل توضيح الاحتياجات الأساسية والإجرائية. وعندما تستخدم هذه الأدوات لوحدها أو ضمن مزيج، فإنها تساعد المتنازعين والوسيط على كشف المصالح التي يحاول المتفاوضون حجبها سواء عامدين أو عن غير عمد.

وتعتبر عملية الفحص أو التحري مزيجاً شائعاً من هذه الأدوات (مور 1982 ب) وتتطلب أن يقوم المفاوض أو الوسيط بالإصغاء بانتباه إلى تصريحات المفاوض الآخر ويعد ذلك تقديم التغذية الراجعة حول ما تم التعبير عنه. وعبر

سلسلة من التجارب والأخطاء يستطيع المستمع تدريجياً أن يتفهّم احتياجات المفاوض.

أما النموذج الفرضي فيعتبر وسيلة أخرى من وسائل تحديد المصالح (برويت ولويس 1977) حيث يقوم المفاوض أو الوسيط بعرض سلسلة من الخيارات أو المقترحات الفرضية للتسوية على المفاوض الآخر. ولا يقوم السائل بطلب أي التزام أو قبول لهذه المقترحات ولكن مجرد إشارة فقط إذا كان المقترح مقبولاً إلى حد ما أكثر من أي مقترح غيره معروض للنقاش، وأي المقترحين يلبي مصالح الفريق بشكل أفضل. وتسهم المقترحات المتمركزة التي تحتوي على تشكيلة من الحلول المطروحة لتلبية المصالح، في زيادة تفهّم الوسيط أو المفاوض للاحتياجات التي ينبغي تلبيتها دون الحاجة إلى مواجهة مباشرة لنطقها بشكل مباشر. ويستخدم هذا التوجه في العادة عندما يقوم أحد الأطراف بإخفاء مصالح أو عندما لا يوجد ثقة كافية تدفعه إلى كشف هذه المصالح بشكل واضح.

الإجراءات المباشرة المستخدمة لكشف المصالح

يؤيد فيشر ويوري المساءلة المباشرة حول المصالح ويبينان أنه إذا قام أحد المتنازعين بعرض موقفه على الطرف الآخر، فإن على هذا الأخير أو الوسيط أن يسأله بشكل مباشر لماذا يعتبر هذا الموقف مهماً؟ وما هي المصالح التي يمكن تلبيتها من خلال حل معين. إن الأسئلة الموضوعة ضمن عبارات حذرة والتي تبين اهتماماً حقيقياً لتفهّم رؤية الطرف الآخر للوضع، يمكن أن تُستخدم لتشجيع كشف المصالح المهمة.

ولأن الوسيط يتمتع بمصداقية جيدة كطرف غير منحاز، يصبح بإمكان المتنازعين أن يكونوا أكثر انفتاحاً في تحديد المصالح بشكل مباشر ومناقشتها معه بشكل أفضل من أي فريق آخر ينظر إليه على أنه خصم. ويلعب الوسيط دوراً

ثميناً وسط هذه الأوضاع لأن بإمكانه مساعدة الأطراف على استكشاف حقيقة وأهمية مصالح كل الأطراف أمام بعضها البعض مع التخفيف من خطر كشف الموقف برمّته أمام الخصم. وغالباً ما تتم مثل تلك الحوارات بين الوسيط وبين كل فريق على حدة.

كذلك يعتبر إجراء حوار موجه نحو مناقشة المصالح، إجراءً شائعاً آخر ومتّبعاً ضمن هذا السياق حيث يطلب الوسيط من المتنازعين الإحجام عن مناقشة القضايا أو المواقف والتركيز بدلاً من ذلك على الحديث عن المصالح العامة أو عن العناصر التي تجعل من التسوية أكثر قبولاً بين بعضهم البعض. ومن خلال توجيه الأسئلة بدقة من قِبَل الوسيط والفرقاء على حدٍّ سواء، ينقل الوسيط المتنازعين من التحدث حول مصالح عامة إلى تفهم أفضل للمصالح الأكثر أساسية ووضوحاً. ويمكن أن يتم تنويع الحوار الموجّه نحو المصالح عبر الطلب من الفرقاء أن يقوموا بتخمين ما يعتقدون أنه مصالح الآخرين والتحدث عنه. وقد قمت حالياً وخلال إدارة مفاوضات مثيرة ومتعددة الأطراف حول تطوير مشاريع مياه وحماية الطبيعة بين أطراف من شمال وجنوب كاليفورنيا، بالطلب من الفرقاء القيام بتحديد ما يعتقدون أنه مصلحة للفريق للآخر وتسجيل ذلك على اللوح. وبعد اللف والدوران حول الغرفة وإعطاء كل فريق فرصة لتحديد ما يظن أنه مصالح الفريق الآخر، طلبت من كل فريق أن يصحح ويملأ أية فراغات موجودة في التقييم الذي قدّمه الفريق الآخر حول مصالحه، وقد أنهيت هذا التمرين بجلسة أسئلة وأجوبة أتيح فيها المجال لجميع الفرقاء لطرح أسئلة استيضاح حول مصالح الآخرين والتعمّق في فهم ما يأملون ويأمل الآخرون أن يحققوه من خلال مشاركتهم بالمفاوضات.

أما العصف الفكري فهو طريقة تستطيع من خلالها المجموعة أن تولّد لائحة بالقضايا أو المصالح التي يتوجب معالجتها. ويميز العصف الفكري بين

توليد الأفكار وبين تقييمها إذ يطرح أمام المجموعة خيارات متعددة للتداول قبل أن يقوم بطرح أيٍ من هذه الأفكار جانباً (انظر الفصل 11 حول الإرشادات المتعلقة بكيفية إدارة جلسة عصف فكري) ويمكن للمفاوضين إجراء عصف فكري ضمن جلسة مشتركة أو على حدة، ويعتبر العصف الفكري واحداً من أكثر الإجراءات شيوعاً واستخداماً من أجل تحديد المصال،ح وقد استخدم العصف الفكري لتحديد مصالح الفرقاء في النزاع المعقد الذي شهدته ولاية نبراسكا حول تخصيص المياه السطحية والجوفية لمختلف المستخدمين، حيث قام الوسطاء بتقسيم المفاوضين التسعة والأربعين إلى مجموعات تتألف كل منها من ثمانية أفراد على أن تتضمن كل مجموعة أعضاء يمثلون وجهات نظر مختلفة حول مسائل الإمداد بالمياه، وكان من بين هؤلاء اثنان من مستخدمي المياه السطحية والجوفية للزراعة وواحد يمثل البلديات وآخر عن المصالح الترفيهية، وأنصار البيئة، وجماعات توليد الطاقة. وقد طلب من المجموعات القيام بوضع لائحة بمختلف المصالح التي يتوجب تلبيتها إذا ما أرادوا الوصول إلى اتفاق ولكن دون أن يوضع أي تقييم لهذه المصالح. وقد عمل مع كل مجموعة وسيط ومسجل من أجل تدوين المصالح على لوح جداري يمكن للجميع رؤيته. بعد ذلك تم عرض هذه اللوائح على المفاوضين بأكملهم من أجل اطلاعهم على المصالح العامة التي يتوجب معالجتها.

المواقف والمصالح والمراوغات

إن وجود الوسيط لا يعني أن المفاوضين سيكونون صريحين جداً في الكشف عن مصالحهم، إذ قد ينخرط الفرقاء في نشاطات مخادعة، وقد يلجأ أحد الأطراف إلى الخداع عندما يبدأ بالتأكيد أو يوحي بأنه سيفعل ما ليس له نيّة في فعله في الوقت الذي يقوم به بالتأكيد (ستيفنز 1963) كما يمكن للمخادعات أن تشمل قيام أحد الأطراف بغمغمة مصالحة ليقنع الطرف الآخر بأن أية تسوية لن تتم إلا إذا لبتّ معايير معينة تلبي حاجاته.

في العادة، لا يمكن اللجوء إلى الخداع في الأوضاع المثالية للمفاوضات لأن جميع المفاوضين يكونون على دراية دقيقة بمصالحهم، وبخيارات الحلول والقوة والأفضليات المسلكية لدى الأطراف الأخرى. ولكن هذه المتغيرات، في واقع الأمر، لا تكون معروفة بالكامل وبذا تفتح مجالاً للمخادعة. ويبرز هذا الواقع على وجه الخصوص، في غياب أية مواعيد نهائية خارجية أو عوامل تجبر الفرقاء على أن يكونوا صريحين وأن يتوافقوا مع خلافاتهم.

ومن أجل أن تحقق نجاحاً، ينبغي على تلك المخادعات أن تلقى تصديقاً، إذ ينبغي على أحد الفرقاء أن ينظر إلى الفريق الآخر على أنه يملك القوة والقدرة والإرادة على تنفيذ تهديد معين بهدف تلبية مصلحة معينة. وينبغي على الوسطاء أن يبحثوا وأن يسألوا الأطراف ضمن جلسة مشتركة أو جلسة كولسة من أجل تحديد ما إذا كان هذا التهديد أو الموقف يمثل النيّات الحقيقية لهذه الأطراف أم أنه مجرد خداع لتضليل الخصم. وإذا كان الموقف الأخير هو الصحيح، يصبح لزاماً على المفاوض أن يقيّم مع الطرف المخادع ما يلي: (1) تأثير هذه المخادعة على العلاقات بين الأطراف المتنازعة على المدى الطويل. (2) التكاليف المحتملة التي سيتحملها المفاوضون إذا تم تمرير هذه المخادعة دون تحدٍّ من قبل الوسيط. وهذه النتيجة الأخيرة يمكن أن تخلّف تأثيرات مدمرة على المفاوضات إذا ما وصل المتفاوضون إلى طريق مسدود نتيجة موقف مخادع أو خاطئ.

وإذا ما اكتشف الوسيط، في خضم عملية استكشاف المواقف والمصالح أن أحد الفرقاء يقوم بالمخادعة وإطلاق رسائل غير صحيحة حول مصالحه، وأن هذه الأعمال أخذت تترك آثاراً سلبية على عملية المفاوضات، فقد يقرر مساعدة الطرف المخادع على الانتقال من هذا الموقف الاصطناعي نحو عرض أكثر دقة لمصالحه. ويتم ذلك بالإقناع وبتقديم التبريرات المنطقية والعقلانية (ستيفنز 1963)، وتشمل هذه الإجراءات الإشارة إلى النشاطات الهادفة إلى

التأثير أو السيطرة على سير تحركات وأعمال المفاوض الآخر، أو تغيير أفضليات أحد الأطراف أو تغيير نظرته إلى أجواء المفاوضات. ويعتبر التبرير العقلاني حجة منطقية ومعقولة لإحداث تغيير في الموقف أو في التوجه. وهذا التبرير العقلاني يمكن أن يطرح على طرف منخرط في عملية مخادعة، أو على الأطراف المعنية الأخرى، أو على المراقبين، أو على أنصار المفاوضين، كوسيلة لشرح وجوب تغيير موقف، أو للتأكيد على أهمية كشف المصالح الحقيقية. ويمكن أن يقدم هذا التبرير العقلاني من قِبَل الوسيط أو أحد المفاوضين. في الحالات النموذجية، يقوم المفاوض بشرح النقلة التي حدثت في رؤيته للأمر من حيث أنها تزيد من التزامه بالتحرك. ولكن الأمر في بعض النزاعات قد يتحول إلى حاجة المفاوض لإنقاذ ماء وجهه (براون 1977). وفي مثل هذه الحالات، ربما يقوم الوسيط نفسه بعرض الموقف أو الخيار الجديد أو المصلحة الجديدة من أجل تحمل المسؤولية المشتركة عن هذا الانتقال.

ويقدم النزاع الذي ظهر في سياق مفاوضات تشريعية بين جماعات تمثل الصناعة، ووكالة خدمات عامة وجماعات تدافع عن المستهلكين، مثالاً على كيفية قيام الوسطاء باتباع وسيلتي الإقناع والتبرير العقلاني لمساعدة المفاوضين على تحديد مصالحهم الحقيقية وتجنب الدخول في طريق مسدود. فقد كانت إحدى القضايا التي واجهت المفاوضين هي كيف سيتم دفع النقود للوساطة. وكان ممثلو الصناعة يعتقدون أن على جميع المفاوضين أن يشاركوا في عملية دفع النقود واتخذوا موقفاً صارماً تمثل في أنه إذا لم يشارك ممثلو الوكالة العامة بالدفع فلن يشاركوا هم في المفاوضات، بينما أوضح ممثلو جماعة الدفاع عن المستهلكين بأنهم لا يستطيعون أن يدفعوا وهددوا بمقاطعة المفاوضات وتحدّي أية تسوية مقترحة تُطرح لاحقاً على وكالة الخدمات العامة، إذا هم أُجبروا على الدفع وهنا، لاحظ الوسطاء أن كل طرف آخذ في تصعيد مواقفه بالخداع والتهديد

بهدف دفع الأطراف الأخرى إلى تقبّل موقفه، فقاموا إثر ذلك بتوجيه سؤال إلى المفاوضين، في إشارة إلى مصلحة أرباب الصناعة، إذا كانوا يساوون بين دفع النقود لعملية التفاوض وبين الالتزام بالمفاوضات وتعهد كل طرف بعدم تخريب أو تأجيل التسوية، وقد أشار ممثلو الصناعة بالإيجاب أما ممثلو الدفاع عن المستهلكين فقد أوضحوا أنهم منظمة غير ربحية وأنهم لا يملكون الأموال لتمويل عملية الوساطة وأنه من حيث المبدأ لا يتوجب على جماعات الدفاع عن المصالح أن يقوموا بتمويل مفاوضات تشريع بديلة طالما أنهم يملكون حق الحضور والاستماع إلى هذه المفاوضات دون أي التزام مالي بالدفع. وعندها طرح الوسطاء سؤالاً على ممثلي الصناعة هو: هل من المعقول أو من المنصف أن تقوم الجماعة التي لا تملك مالاً، بدفع النقود من أجل المشاركة في المفاوضات كما طرحوا سؤالاً على جماعات الدفاع عن مصالح المستهلكين هو: هل بإمكانكم العثور على طرق أخرى غير مالية لإظهار التزامكم بعملية المفاوضات وإبراز أنكم تفاوضون عن نيّة طيبة؟ وعندها أصدر ممثلو مصالح الدفاع عن المستهلكين بياناً أكدوا فيه التزامهم بعملية التفاوض وطلبوا مقابل ذلك من ممثلي الصناعة السماح لهم بالجلوس على طاولة المفاوضات كمنظمة غير ربحية. وقد أدى هذا التبرير العقلاني إلى إتاحة المجال لفصل المساهمة المالية عن مفاوضات النوايا الطيبة وإتاحة الفرصة للمفاوضين للوصول إلى اتفاق.

تحديد المصالح، تقبلها والموافقة عليها

عندما ينتهي الوسيط والمفاوضون من تحديد مصالح الفرقاء، يصبحون في مواجهة وضع أو أكثر من وضع، فقد تكون المصالح قد أصبحت إما: (1) استثنائية متبادلة من حيث أن تلبية مصلحة أحد الأطراف قد تعيق تلبية مصلحة الطرف الآخر أو تستثنيها. (2) مختلطة من حيث أن احتياجات الأطراف تحمل

معها نواحي متطابقة ونواحي متنافسة أو (3) متوافقة من حيث أنها جميعها تحمل احتياجات متشابهة وغير استثنائية.

وتوضح الحالة التالية كيف يتم تطبيق تقسيم المصالح:

أحد الكُتّاب كان يقوم ببحث ضمن كوادر مؤسسة أبحاث لتحضير كتاب يمكن وصفه بأحدث ما حرر في حقل العلاقات الإنسانية. وقد عمل هذا الكاتب لأشهر عديدة على هذا المشروع وكان مسروراً جداً بمنتجه ولكن ما أن اقترب الكتاب من نهايته حتى أصدر مدير المؤسسة مذكرة تفاهم يبلغ فيها الموظفين أنه لن يسمح في المستقبل بظهور أية أسماء فردية لمؤلفين على أية منشورات صادرة عن المؤسسة. وقد ردّ الكاتب على ذلك بإصدار مذكرة مضادة لصالح إظهار اسم الكاتب، ذاكراً فيها مقتطفات من ممارسات سابقة لمنشورات أبحاث أخرى ورد فيها اسم الكاتب.

وسط هذا النزاع، بدا أن مواقف الأطراف كانت استثنائية متبادلة، أي أن أحدها مانع للآخر. ولكن فحصاً دقيقاً للمصالح أشار إلى وجود مساحة للتعاون. فكل من الطرفين يملك مصالح متوافقة تتمثل في إصدار الكتاب وتوزيعه لأن الإصدار والتوزيع يعود بالفائدة المالية والمهنية لكلا الطرفين. كما أن للطرفين مصالح مختلطة، فمؤسسة الأبحاث تعارض أن يستفرد الكاتب بالفضل في إصدار الكتاب، وقد سعى مدير المؤسسة إلى بناء مصداقية لمؤسسته من حيث إظهار الكتاب وكأنه منتج من منتجاتها، ولم يكن المدير يرغب في التخلي عن هذا الاستحقاق للكاتب ولكنه كان راغباً في مشاركته فيه، كما أراد أيضاً أن يمنح كوادره متعة في العمل لدى الوكالة. مقابل ذلك كان الكاتب يرغب في تجيير الفضل كله له إلا أنه لم يكن راغباً في دفع الأمور للوصول إلى هذا الحد الذي قد يؤدي إلى فقدانه عمله.

كان واضحاً أن هناك مجموعة من المصالح المتشابكة التي تدعم نواحي التعاون والتنافس على حدٍّ سواء، ولكن كل من الطرفين كان يؤمن بأن المصالح الاستثنائية والمتعارضة هي التي تسود في هذا النزاع. فقد أراد مدير المؤسسة أن يظهر اسم المؤسسة على الغلاف وأن يعامل هذا الكتاب على أنه نتاج عمل فريق في حين أراد الكاتب أن يكون اسمه فقط مذكوراً على الغلاف. وهكذا بدا النزاع وكأنه نزاع سينتهي إلى ظهور خاسر ورابح.

وافقت الأطراف على مناقشة موضوع تحديد المؤلف واعترفوا بوجود مصلحة عامة تتمثل في إصدار وتوزيع الكتاب بأسرع وقت ممكن. كذلك وافق الكاتب على أن المؤسسة يجب أن تحظى ببعض الفضل نتيجة رعايتها للبحث بشرط أن يعطى له الفضل أيضاً في إنتاج الكتاب. كما أقرّ مدير المؤسسة بصحة كون الكاتب الباحث الأساسي في هذا الكتاب ولكنه أراد أن يحظى فريقه ببعض الفضل كونه أسهم في الأعمال الأولية لهذا البحث. وهنا وافق الكاتب على أن هذا الكلام منصف واقترح إدخال أسماء الفريق في قسم «للشكر والعرفان» في بداية الكتاب وتم قبول اقتراحه.

ولكن عملية تحديد ماذا سيظهر على الغلاف كانت أكثر صعوبة وكلا الطرفين أقرّا برغبتهما في ظهور اسم معين على الغلاف وتم استكشاف عدة خيارات وتمت الموافقة في النهاية على أن يظهر اسم الطرفين على الغلاف على أن يأتي اسم المؤسسة بشكل عريض. في حين يتم تعريف الكاتب باسمه. وقد اتفق الطرفان على أن هذا الحل يلبي جميع مصالحهما.

توضح هذه الحالة الدراسية عدة مقاربات يمكن للوسطاء استخدامها للعمل وسط مصالح متنازعة للأطراف. أولاً ينبغي للوسيط أن يعمل بشكل مشترك مع الأطراف لتحديد مصالحهم كما أن رغبة أحد الأطراف في تحديد واستكشاف مصالحه ومصالح الطرف الآخر لا تعني بالضرورة أنه يتوافق مع

مصالح الطرف الآخر. ويوضح كريتون (1972 ص II-8) الفرق بين قبول المعلومات وبين الموافقة عليها فيقول: «أنت تعبر عن قبولك حين تقول: «أنا أتفهم بأنك تشعر كذا وكذا حول هذا الموضوع» ولكنك تعبر عن موافقتك حين تقول: لا يمكن أن يكون الأمر أصحّ من هذا فأنا أشعر بنفس الطريقة أيضاً». في الحالة الأولى أنت تتقبل ما يشعره الطرف الآخر ولكنك في الحالة الثانية تقف إلى جانبه.

عند هذه المرحلة، ينبغي على الوسيط أن يبدي اهتماماً بتقبل المفاوضين للمعلومات المتعلقة بالمصالح أكثر من الحصول على موافقتهم. ورغم أن الموافقة على مصالح الآخرين تسهل عملية التقدم في المراحل اللاحقة للمفاوضات، إلا أنها ليست ملزمة، فالفرقاء يمكن أن يتقبلوا وجود مصالح للآخرين تختلف عن مصالحهم ويبحثوا في نفس الوقت عن حلول تكون مقبولة من الطرفين.

في الخطوة التالية يتوجب على الوسيط أن يحدد ويضع المصالح المتوافقة والمتممة لبعضها البعض. وهذا الأمر يعطي القدرة للأطراف على تغيير فرضياتهم حول نقاء النزاع، وعلى اتباع عادة التوافق وتشجيع التعاون. وأخيراً يتوجب على الوسيط التركيز على المصالح الاستثنائية المتبادلة والمختلطة. وسوف أناقش الوسائل المتبعة في تناول هذه المصالح في الفصول اللاحقة، إذ يمكن للوسيط من خلال اتباع عمليات التفاوض المبنية على المصالح والتبادل بين المصالح وإقامة حلول وسطية، أن يساعد الأطراف على تحقيق التقدم في المفاوضات والموافقة حتى على أكثر المصالح تعارضاً.

تأطير البيانات المشتركة حول المشاكل ضمن مصالح

خلال عملية مناقشة قضايا المتنازعين، غالباً ما يتم الكشف عن مصالح أحد الأطراف وتحديدها وتعريفها، ويقوم الوسطاء بشكل عام، بإعادة طرح

مصالح كل طرف كما سمعوها ومن ثم ينتقلون إلى المهمة التالية وهي حل المشاكل أي صياغة وتأطير بيانات مشتركة حول المشكلة. وتعتبر هذه الطريقة وسيلة أخرى لإعادة تعريف القضية لتشمل المصالح الفردية والمشتركة التي ترغب الأطراف في معالجتها.

وتشمل البيانات المشتركة لمعالجة المشكلة، مصالح كل من الطرفين أو جميع الأطراف وتضعها ضمن بيان شمولي. على سبيل المثال، قد يقوم الوسيط في قضية سينغسون ويتامور، بعد قيام كل من الطرفين بالنطق بمصالحه وإعادة صياغتها، بتشجيع الأطراف على إعادة تأطير هذه المصالح بالطريقة التالية: كيف يمكننا صياغة بيان بهذه المشكلة بطريقة تحدد كلاً من مصالح الطرفين التي نرغب في معالجتها؟ وبعد عدة مداولات، ربما يصل الأطباء إلى الإطار التالي للبيان: كيف يمكن للطبيب ويتامور البقاء في البلدة، والاستمرار بعلاقته مع أطفاله، وفي ممارسة مهنة الطب، بينما تتمكن العيادة من تخفيف النزاعات بين الأطباء العاملين فيها والتي قد تنجم عن توترات العلاقة بين الزوجين، والاستمرار في تقديم خدمات ويتامور لمراجعي العيادة وصيان بنود العقد الذي صُمِّم في الأصل من أجل حماية العيادة من خطر فقدان زبون أو من التكاليف غير المتوقعة لأي توظيفات جديدة أو ظروف توظيف لا يمكن التنبؤ بها أو حصول منافسة بين الأطباء الذين ساعدتهم العيادة على بناء أوضاعهم داخل هذا المجتمع.

وكما يمكن رؤية الأمر، فإن التأطير المشترك يشمل جميع مصالح الأطراف وغالباً ما يمكن المفاوضين من الالتزام بالعمل على حل مشكلة مشتركة لأنهم يؤمنون بأن احتياجاتهم يتم احترامها إن لم يكن تلبيتها من خلال الحلول التي ستوضع. والخطوات التالية تساعد الوسيط على تأطير البيانات المشتركة لحل المشاكل:

1- وضع تعريف واضح في الذهن، لمصالح جميع الأطراف.
2- إعادة التصريح بمصالح كل طرف والتأكيد على تفهّمها.
3- التصريح علناً عن مصالح كل طرف ضمن بيان مشترك لحل الأزمة (نحن ننظر إلى حل مقبول من الطرفين يقدم كذا إلى الطرف (أ) وكذا إلى الطرف (ب)).
4- طرح سؤال على الأطراف حول صحة هذا الوصف المطروح للمشكلة ولمصالحهم. والطلب منهم، إذا لم يكن هذا الطرح دقيقاً أن يقوموا بتعديله وإعادة صياغته إلى أن يصبح مقبولاً من الطرفين.

وعندما يتم الوصول إلى اتفاق حول البيان، يمكن للأطراف التقدم نحو استكشاف القضية والمصالح بطريقة أكثر تفصيلاً، والنظر إلى معايير موضوعية ومقاييس ومبادئ يمكنها إيجاد إطار للحل، وتوليد خيارات محددة للتسوية، أو عقد اتفاقية. وسوف نتكلم أكثر عن هذه النشاطات في الفصول اللاحقة.

المقاربات الثقافية

تختلف المقاربات التي يستخدمها الفرقاء المتنازعون والوسطاء في كيفية تحديد وصياغة المصالح وكيفية التعبير عنها والتجاوب معها، اختلافاً كبيراً مع اختلاف الثقافات. فالأفراد المنتمون إلى ثقافات التعامل بشكل مباشر أي وجهاً لوجه، والثقافات التي تُبرز خلافاتها إلى العلن، يشعرون براحة أكبر حين يتم تحديد مصالحهم والنطق بها بشكل مباشر، إذ يمكن للناس هنا أن يسألوا بعضهم البعض بجرأة: « ما الذي تريده في الحقيقة؟ وما هي مصالحك؟ » وقد يقومون أحياناً بتوضيحها أو بتجاهلها. على سبيل المثال: في هذه الثقافات التي تفضل التعامل مباشرة، والمجادلة والمساومة على المواقف وعقد الصفقات، قد لا تجد أن الوعي المنفتح أو الصياغة المباشرة للمصالح أمر متبع لدرجة كبيرة أو مألوف.

إذ يضع الأطراف على طاولة المفاوضات مواقفهم والمواقف المضادة لهم ويتجادلون حتى الوصول إلى حل وسط مقبول، أو يسعون عن طريق التجربة والخطأ حتى يصلوا إلى اتفاقية تلبي مصالحهم الفردية أو المشتركة التي لم يتم النطق بها.

أما الثقافات التي لا تتعامل بشكل مباشر، والتي لا يشعر أفرادها بالراحة أمام نزاع مباشر، فتقوم بالتعبير عن حاجاتها بشكل ملتف ومراوغ. ويقضي أفراد هذه الثقافة قسماً كبيراً من وقتهم في الكولسة وفي صياغة اهتماماتهم بشكل غير مباشر وكذلك التحري والبحث بشكل غير مباشر أيضاً عن اهتمامات الآخرين. وقد يقوم مفاوضوهم بقراءة لغة الجسد بحذر، وطرح أسئلة حاذقة وغير مباشرة حول الرغبات والاحتياجات، أو القيام مع الآخرين باستكشاف أي من الخيارات أو المواضيع المتعددة التي يفضلون التعامل بها في تحديد المصالح. كذلك، قد ينخرطون في حوارات موسعة ومتلاحقة، تبدو كأنها حوارات اجتماعية رغم كونها في الحقيقة جزءاً من صلب المفاوضات، حيث يمكنهم إجراء حوارات غير رسمية وغير مباشرة للوصول إلى تحديد ما هو مهم للتفاوض، والتعبير عن احتياجاتهم، وتلمس مدى تفهم الطرف الآخر في الحد الأدنى، لما هو مهم. ويذكر غراهام وسانو (1984) بأن هذه الطريقة تعتبر ممارسة شائعة في اليابان.

ولكن الصياغة المباشرة أو غير المباشرة للمصالح تعتبر واحدة من المتغيرات الثقافية المهمة المتعلقة بالتعبير عن الاحتياجات. وهناك متغير آخر يتعلق بالأهمية أو بالقيمة الموضوعة لنوعية المصالح. فعلى سبيل المثال، تضع العديد من الثقافات قيمة كبيرة لإقامة العلاقات وبنائها والحفاظ عليها، وتنظر إليها على أنها أهم المصالح التي ينبغي تناولها وتحقيقها. وينطبق هذا على العلاقات الجديدة والقديمة الطويلة المدى. ويفترض الأفراد المنتمون لهذه

الثقافات أنه إذا كانت العلاقة الجيدة تتسم بالثقة والاحترام، فإن الاتفاقات حول القضايا الأساسية والإجرائية والتطبيق الناجح لها سوف يتبع ذلك.

ورغم أن القيمة الموضوعية للعلاقة، قد لا يتم التعبير عنها شفهياً في هذه الثقافات التي تضع العلاقات ضمن أولوياتها، إلا أنها قد تجد تعبيراً في أفعال مختلفة. على سبيل المثال، قد يقوم المفاوضون خلال مرحلة تحدي المصالح للأطراف المتنازعة بالتركيز على الضيافة، ويحاولون تعزيز تبادل مشترك للنوايا الطيبة، عبر شرب الشاي أو القهوة أو الكحول معاً. « تفضل، بعض الشاي أو العرق، قبل أن تبدأ بالحديث»»، يقول أحد التجار الأتراك. وفي العديد من الثقافات يعتبر الطعام، وإجراء حديث مصغر، أو إشعار الآخرين بالراحة، توجهاً نحو إقامة جسر من المصالح القائمة على الراحة والنيّة الطيبة ومشاعر الانسجام المتبادلة التي تعطي الأمل للمفاوضين بالاستمرار في المفاوضات الأساسية لتلبية ذلك. وهذه المصالح لا يتم النطق بها شفهياً بل يتم التعبير عنها عبر الأفعال.

وفي بعض الثقافات، يعتبر اتّباع طقوس صحيحة في المفاوضات أو إجراءات معينة أمراً أساسياً. فعندما كنت في إندونيسيا أتفاوض مع إحدى الحكومات المحلية للولاية السابقة لمدينة يوغاكارتا، اضطررنا إلى إدراك مدى أهمية الملك هناك وإظهار الاحترام اللائق والإذعان في اجتماع شبه أساسي استبق المفاوضات، قبل أن تتابع مناقشتنا للقضايا والمصالح الأساسية والإجرائية.

ويواجه الوسطاء الذين يتعاملون مع اختلاف التوجهات نحو تحديد المصالح أو اختلاف درجة النطق بها صراحةً، عدد من التحديات. فقد يتواجه أحد الأطراف التي تتعامل بشكل مباشر ومقنع في النطق بالمصالح مع فريق آخر من الثقافات التي تتعامل بطرق غير مباشرة أم مع وسطاء يتعاملون بنفس الطريقة. وقد يظن أن الفريق الأول يفتقر إلى الذوق أو الحذق في التعامل مع

قضايا تحتاج سهولة أكثر وهدوءاً أكثر في استكشافها ولا يجب أن يتم ذلك قبل ضمان سلامة العلاقات. في المقابل قد يعتقد الطرف الذي يتعامل بطريقة مباشرة أن الطرف الآخر يتعامل بتحفظ وتشكك أو أنه يفتقر إلى النيّة الحسنة في التفاوض لأنه لا يريد الإفصاح نطقاً وبوضوح عما يهمه من المصالح. ويصبح لزاماً على الوسيط أن ينسق بين هذين التوجهين رغم كونه هو نفسه أو هي نفسها من اتباع هذا التوجه أو ذاك.

ويمكن أن يتم تعزيز التنسيق بعدة طرق. أولاً: يستطيع الوسطاء مساعدة الأطراف الذين يتبعون مقاربات مختلفة، عبر تثقيفهم بأساليب وأفضليات الطرف المقابل في استكشاف المصالح. ويتم هذا من خلال جلسات كولسة. ثانياً: يمكن إيجاد جو أفضل من الثقة والانفتاح بحيث يشعر الطرف المتعامل بطريقة غير مباشرة، براحة أكبر في التحدث بوضوح حول مصالحه ومن ثم شرحها بطريقة واضحة تدريجياً. ثالثاً: يمكن للوسطاء أيضاً إبطاء عملية سير المفاوضات بالنسبة للمفاوضين ذوي الطريقة غير المباشرة بينما يقومون بمساعدتهم في نفس الوقت على كشف مصالحهم والنطق بها بطريقة تشعرهم بأنهم لا يخالفون قيمهم وأعرافهم. رابعاً: يمكن تثقيف الأطراف التي تتعامل مباشرة في كشف المصالح، لكي يتفهموا مسألة التدرج في كشف مصالح الأطراف التي تتعامل مباشرة وأن تدرّجهم هذا لا يعني أنهم يتحفظون عليها أو يراوغون أو يساومون بنية غير حسنة. وأخيراً يمكن للوسطاء أن يساعدوا الأطراف التي تتعامل مباشرة في كشف المصالح على تعلم استخدام الطرق غير المباشرة في الكشف عن المصالح مثل طرح أسئلة غير مباشرة أو البحث عن مؤشرات وأفضليات خلال مناقشة القضايا. ويمكن للوسطاء تحقيق ذلك من خلال وضع نموذج لهم أو تدريبهم على القيام بهذه الممارسات في اجتماعات تتم على جدة.

الفصل الحادي عشر

توليد الخيارات للتسوية

إلى الآن، استطاع الفرقاء تعريف حدود نزاعاتهم، وتوضيح القضايا وتطوير جداول أعمال، كما استطاعوا عبر التثقيف وطرح الأسئلة أن يحددوا المصالح المشتركة والمتعارضة بينهم. وهكذا أصبحت المهمة المركزية للمفاوضين والوسطاء هي تطوير خيارات للاتفاق والتسوية تلقى قبولاً متبادلاً.

والمطلوب الآن من الوسيط والأطراف المتنازعة أن يقوموا بتوليد خيارات للتسوية إما بسبب أن المواقف التي برزت في بيانات الافتتاحية كانت غير مقبولة لدى طرف أو أكثر من المفاوضين، أو لأن الأطراف المتنازعة ركزت على تعريف القضايا والمصالح دون استكشاف أية إمكانات حقيقية للحل.

لذلك، ومن أجل تطوير هذه الخيارات، يتوجب على فرقاء النزاع أن يتفهّموا الحاجة إلى وجود سلسلة من البدائل التي يمكنهم الاختيار منها، وأن يظهروا مرونة كافية في مواقفهم المطروحة من أجل فك ارتباطها بالمقترحات غير المقبولة إذا لزم الأمر، كما عليهم أن يكونوا مدركين لإجراءات توليد الخيارات. وفي هذا الفصل سوف أناقش ما يلي:

- تطوير الإدراك للحاجة إلى وجود خيارات متعددة ليتم أخذها بالحسبان.
- فك ارتباط الفرقاء بالمواقف غير المقبولة.

- استراتيجيات توليد الخيارات.
- إجراءات تطوير الخيارات.
- أنواع خيارات التسوية المتبعة.

تطوير الإدراك للحاجة إلى وجود خيارات

إن إدراك الحاجة لوجود خيارات متعددة للتسوية ليس صفة ملازمة للمفاوضين المنخرطين في نزاعات شديدة. فغالباً ما يدخل المتنازعون إلى حلبة المفاوضات وهم يظنون أنهم قد اكتشفوا للتو أفضل حل يرضي الجميع، وأن ما تبقى أمامهم هو إقناع الطرف الآخر أو إجباره إذا لزم الأمر على الإذعان والاتفاق. فإذا قام المفاوضون الآخرون أو الوسيط باقتراح وجود حلول بديلة متوفرة لتلبية مصالح الأطراف، فإن مثل هذا الأمر لن يلقى ترحيباً من الطرف الملتزم بحل معين. ولن يبدأ هذا الطرف بتغيير حساباته ومواقفه التي تخندق وراءها إلا عندما يشعر أن وسائل الإقناع والإكراه والضغط قد فشلت جميعها في إقناع الأطراف الأخرى بأفضلية الموقف الذي يؤيده.

يبدأ المفاوضون والوسطاء بحثهم عن خيارات التسوية عبر تطوير الإدراك للحاجة إلى خيارات متعددة، ينتقون منها الحل النهائي. وقد يقوم الوسيط بإيضاح هذا الإدراك أو يطوّره عبر تفاعلات عملية التفاوض، وفي هذه الحالة قد ينتج الإدراك للحاجة إلى البدائل عبر التحول من موقف سلبي شديد إلى بيان افتتاحي أو موقف منفتح.

والبيانات الافتتاحية غالباً ما تأتي كتعبير عن الحد الأقصى للمواقف، التي لا تأخذ في حسبانها حاجات ومصالح الآخرين، إذ تم تصميمها لكي تعطي درساً للفرقاء الآخرين حول مدى حدة مشاعر الطرف الذي يلقيها بالنسبة لقضية معينة أو حل معين، أو لتعبر عن الحد الذي يرغب فيه هذا الفريق في

طلبه إذعان الفريق الآخر. لهذه الأسباب، نادراً ما يتم قبول البيانات الافتتاحية من قِبَل المتنازعين الآخرين أو اعتبارها عروضاً أخيرة لتلبية المصالح الحقيقية. وغالباً ما يكون متوقعاً أن تقوم الأطراف بعرض مطالب أساسية كبيرة (أو بالعكس). ومتى تم رفض الاقتراح، يقوم أحد الأطراف أو أكثر بعرض اقتراح آخر يمثل موقفاً مضاداً.

ولكن يحدث أحياناً أن لا يدرك أحد الأطراف الذي يطرح موقفاً معيناً مدى الرفض الذي يلقاه موقفه ويتشبث برأيه بطريقة ملحة متجاهلاً الحاجة إلى بروز مقترحات بديلة، لاعتقاده أن وسائل الضغط والإلحاح سوف تدفع غريمه إلى الإذعان، إلا أن مثل هذا الموقف غالباً ما يصل بالمفاوضات إلى طريق مسدود.

عند هذه النقطة، ينبغي على المفاوضين الآخرين، أو الوسيط أن يبادروا إلى إقناع هذا المفاوض المتصلب بعدم دقة اعتقاده حول إذعان الخصم، وبأن هناك حاجة للبحث عن بدائل للحلول.

فك ارتباط الأطراف بمواقف غير مقبولة

معظم المقاربات النفسية المتبعة للتخفيف من الالتزام بموقف متشدد تبدأ بتحديد الحاجات النفسية للفريق عبر الإصغاء النشط، وإعادة صياغة التصريحات، وتلخيص الأوضاع. وهذه الأمور قد تتم من قِبَل أحد الفرقاء المتنازعين أو من قِبَل الوسيط.

والخطوة التالية هي في كسب التزام جميع الفرقاء باستكشاف خيارات الحلول التي سوف تحاول تلبية الاحتياجات المحددة سابقاً. ولكن هذا لا يعني ضمنياً وجود اتفاق على أن الحاجات سوف تلبى بالطريقة المطلوبة، بل يعني

فقط أن الفرقاء يقومون وببساطة بالتعبير عن رغبتهم في تفحص حلول أخرى يمكنها أن تلبي حاجاتهم. وحين تتولد القناعة لدى أحد الأطراف المتنازعة بأن احتياجاته ستلقى آذاناً صاغية أو سيتم أخذها في الحسبان عند وضع حلول بديلة، فإنه يوافق غالباً على تعليق تأييده لموقف غير مقبول من الأطراف الأخرى. وغالباً ما تكون وظيفة الوسيط أن يقنع الأطراف الأخرى باحتساب حاجات مفاوض نمرود في حين يتردد الفرقاء في أغلب الأوقات في احترام حاجة نفسية يعتقدون بأنها غير منطقية. لذا ينبغي على الوسيط أن يساعد الفرقاء على تقييم تكاليف عدم اعتبارهم لحاجات الفرقاء الآخرين من خلال تحديد وجود خيارات أو وجود مخاطر من الوصول إلى طريق مسدود.

الطرق النفسية المتبعة لتخفيف الالتزام

يتشدد الأطراف في التزامهم بموقف محدد لأسباب متعددة منها:

- تلبية حاجات نفسية غير ملموسة.
- بسبب شعورهم بأن هذا هو الحل لأمثل.
- لاعتقادهم بأن الطرف الآخر يجهل ما هو الأفضل لصالحه.
- لاعتقادهم بأن بإمكانهم إضعاف مقاومة الخصم إذا استمروا بالمجادلة لصالح موقفهم.
- لاعتقادهم بأنهم يمتلكون القوة أو النفوذ لفرض الحل على الطرف الآخر.

وفي مواجهة طرف عنيد ومتصلب في موقفه، يحتاج المفاوضون والوسطاء إلى تقييم السبب وراء وقوف هذا الطرف مثل هذا الموقف المتشدد، وبعد ذلك ينبغي عليهم تحديد كيفية تشجيعه على استكشاف خيارات أخرى. وفي هذا الصدد يستخدم المفاوضون والوسطاء استراتيجيات متعددة بهدف إقناع الطرف العنيد تغيير التزامه بهذا الموقف.

الوسائل الإجرائية المتبعة لتخفيف الالتزام بموقف متشدد

تعتبر هذه الوسائل تحركات تهدف إلى زيادة إمكانيات العثور على حل يلبي الحاجات ويرضي المصالح. وعادةً ما يتشدد الفرقاء بموقف ما بسببه عدم رؤيتهم لإمكانية اتخاذ مواقف أخرى. ولكن عندما يتم إدخال وسيلة منطقية ومقبولة لحل المشاكل، فإن المجال يصبح مفتوحاً أمام هذا الطرف للتخلي عن موقف ما مقابل خيار آخر. وقد يقوم هذا الطرف بمثل هذا العمل لإعجابه بالطريقة المقترحة أو لأنه يعتبرها طريقة منصفة. وسوف أقوم بتفحص هذه الوسائل الإجرائية في قسم لاحق من هذا الفصل.

العمل على تخفيف الالتزام بمواقف متشددة

لا يتجاوب الفرقاء المتنازعون دائماً للتحركات النفسية أو الاقتراحات الإجرائية المتبعة لتلبية احتياجاتهم. لذلك يضطر المفاوضون إلى اللجوء إلى عمل ما أو إلى وسيلة ضغط وتأثير لدفع الفريق المتشدد إلى تغيير موقفه. وهناك أربعة طرق مستخدمة لمثل هذا العمل هي:

1- يمكن لأحد المفاوضين أن يقنع الطرف الآخر بأنه قد بالغ في تقدير التكاليف التي قد يضطر الطرف الأول لدفعها إذا ما أراد الحفاظ على موقفه مثلاً كأن يقول أحد الموظفين الذي تعرض للطرد من مديره السابق لهذا المدير: أنا أعلم أنك تظن أن تكلفة لجوئي إلى القضاء ستمنعني من رفع دعوة ضدك بخصوص هذا الطرد التعسفي ولكن لا. ففي الحقيقة لقد طلبت من أخي وهو محامٍ بأن يترافع عني وهو سيفعل ذلك مجاناً. لهذا لن يكلفني الأمر شيئاً سوى الوقت لكي أحاربك وأنا أملك الكثير من الوقت هذه الأيام.

2- يمكن لأحد المفاوضين أن يقنع الآخر بأنه قد بخس في تقدير التكاليف التي قد تتبع البقاء على موقف متشدد كأن يقول أحد ممثلي جماعات المصالح

العامة لأحد المستثمرين: اسمع، إذا لم تقم بوضع كفالة تأمين أكبر من أجل ضمان قيامك بإصلاح المنطقة كما وعدت بعد الانتهاء من عملية التعدين التي تنوي القيام بها فإننا سوف نعارض منحك تصريحاً بذلك ونحن على استعداد للجوء إلى القضاء إذا اقتضى الأمر واتخاذ إجراءات مباشرة. هل أنت على استعداد لتأخير مشروعك عدة سنوات فيما نحن نتحارب في حلبة القضاء؟ إذا كان الوقت يهمك مثل المال، فإن هذا التأخير سيكلفك أكثر بكثير مما لو قمت بتسوية الأمر الآن.

3- قد يقوم أحد المفاوضين بإقناع الآخر بأن مواقفه (أي المفاوض الأول) أو مصالحه أهم بكثير مما استطاع الأخير (أي المفاوض الثاني) إدراكه كأن يقول أحد بائعي المنازل لأحد المشترين المحتملين: أنا أدرك أنك عندما تنظر إلى هذا المنزل فإنك لا ترى إلا بيتاً قديماً مهلهلاً من العهد الفيكتوري ولكنه بالنسبة لي أهم من هذا بكثير فهو إرث عائلتي وقد بناه جدّي وأورثه لي، ولهذا فأنا لا أرغب بتغيير شروط البيع.

4- يمكن لأحد المفاوضين أن يقنع الآخر، بأن مصلحة الأخير أو مواقفه ليست بالأهمية التي كان يعتقدها سابقاً وأن احتياجاته يمكن تلبيتها بطريقة أو بأخرى. على سبيل المثال: قد تقول امرأة لزوجها خلال المفاوضات الجارية حول حق رعاية الأطفال: أنت تقول أنك ترغب في الحصول على حق رعاية جامي (أي الطفل) لكي تستطيع المشاركة في اتخاذ القرارات بخصوص تربيته الدينية، ماذا تفعل لو أني وافقت على أن التربية الدينية لجامي هي من اختصاصك وأن لك الحق في اتخاذ القرارات بشأنها؟ أليست التربية الدينية بالنسبة لك أهم من حق الرعاية.

يستطيع الوسيط أن يساعد الفرقاء على فرض مثل هذه الوسائل خلال سير المفاوضات إضافةً إلى إمكانية استخدام تكتيكات دافعة أخرى سوف تجري مناقشتها بالتفصيل في الفصل الخامس عشر.

الاستراتيجيات المتبعة لتوليد الخيارات

حالما يدرك الفرقاء حاجتهم إلى وجود سلسلة من خيارات التسوية بين أيديهم، يصبح لزاماً عليهم اختيار موضوع معين للمناقشة، واستراتيجية لتوليد الحلول المحتملة.

ويعتمد تركيز إجراءات توليد الخيارات على أفق الموضوع نفسه، ونوعية الحل المطلوب، والطريقة التي تندرج فيها عملية توليد الخيارات ضمن الاستراتيجية العامة الهادفة للوصول إلى اتفاقية. ويمكن توليد خيارات للتسوية بشكل أكثر تحديداً إذا شمل الأمر موضوعاً محدداً يشكل عنصراً ضمن موضوع أكبر منه متعلق بالمبدأ العام. وتتشابه هاتان الاستراتيجيتان الأساسيتان مع مقاربة بناء الكتلة ومع مقاربة الاتفاق المبدئي على صياغة جدول الأعمال، وهما مقاربتان تمت مناقشتهما في الفصل التاسع (فيشر ويوري 1981، زارتمان وبيرمان 1992)، ويمكن استخدامهما مجتمعتين ضمن أي جلسة مفاوضات أو حول أي موضوع محدد. سوف أقوم بمناقشة هاتين الاستراتيجتين ومن ثم أنطلق لاستكشاف النشاطات المحددة التي يقوم المفاوضون والوسطاء باستخدامها لتطوير خيارات الحلول.

مقاربة «بناء الكتلة» المتبعة للتسوية

يتطلب هذا النوع من المقاربات أن يقوم المتنازعون بتجزئة القضية إلى قضايا أو عناصر صغيرة. ويسمى فيشر (1964) هذه الطريقة بـ « التجزئة » . وعادةً ما تشكل هذه العناصر الأصغر مهمات يمكن إدارتها وحل مشاكلها بطرق أسهل، حيث يتم إيجاد خيار لحل كل قضية من القضايا الأصغر ومن ثم تجمع الحلول الصغرى لتشكل حلاً شاملاً أو تسوية شاملة. ويمكن للفرقاء أن يوافقوا على الحل النهائي للقضايا أو تأخير الحل النهائي إلى حين الوصول لحل شامل على جميع القضايا المتنازع عليها.

ويتم تجزئة القضايا إلى قضايا صغيرة للأسباب التالية:

1- يمكن للمتنازعين أن يتفهموا القضايا الصغرى بسهولة أكثر من القضايا المعقدة والمتعددة الوجوه.
2- تؤدي تجزئة القضايا إلى تفكيكها ومنع أي تحركات باتجاه الانخراط في مواضيع لا ترتبط بالمفاوضات مما يؤدي بالتالي إلى تعطيل الاتفاق.
3- يمكن لتجزئة القضايا أن تؤدي إلى منع الاستقطاب وعزل القضايا التي يمكن أن تعيق التسوية.

توجد طريقتان لتجزئة القضايا إلى عناصر أصغر. الأولى هي أن يقوم الوسيط باقتراح تضييق حدود المواضيع التي سوف تناقش والثانية هي أن يقوم الوسيط أو المفاوض بالطلب من الأطراف المتنازعة أن ينظروا في قضية محددة ثم يجزئوها إلى عناصر أصغر أو قضايا صغيرة. وهذه الطريقة تعمل على إشراك الفرقاء في تحديد القضايا الأصغر مما يعزز من التزامهم بالعملية.

ويمكن توضيح كل من المقاربتين أي بناء الكتلة وتجزئة القضايا في هذا المثل المتعلق بمفاوضات دائرة حول طريقة المحافظة على خصوصية أصحاب المنازل التي تضم عائلة واحدة فيما لو تم إقامة بنايات سكنية كبيرة إلى جوار منازلهم، حيث قام الوسيط والفرقاء المشاركون بتجزئة المشكلة إلى عدة قضايا شملت : خصوصية متعلقة بالرؤية وأخرى متعلقة بسماع الأصوات ومشكلة الازدحام وقد وضع المشاركون عدة حلول بخصوص مشكلة خصوصية الرؤية شملت:

1- خفض ارتفاع البنايات بحيث لا يتمكن سكان الطابق الثاني فيها من رؤية باحات أو نوافذ البيوت التي تسكنها عائلة واحدة.
2- إقامة أسيجة أو جدران تمنع رؤية المنازل العائلية من قِبَل سكان البنايات العالية.

3- تشييد البنايات الكبيرة بحيث تتدرج من طابق واحد قرب المنازل العائلية إلى طابقين وثلاثة كلما ابتعدت عن هذه المنازل.
4- وقاية الأنوار التي تضيء ساحة وقوف السيارات التابعة للبنايات العالية كي لا ينعكس ضوءها على نوافذ المنازل العائلية.

كذلك تم إيجاد حلول مشابهة لمعالجة مشاكل الأصوات والازدحام. وهكذا عبر تجزئة القضية إلى قضايا صغيرة وحل هذه القضايا كلٌ على حدة استطاع الفرقاء في نهاية الأمر الوصول إلى صياغة حل شامل للمشكلة.

مقاربة الموافقة المبدئية المتبعة في التسوية

والاستراتيجية الرئيسة الثانية المتبعة في تحديد الخيارات والتقدم باتجاه التسوية هي اتفاقية المبدأ أو مقاربة الصيغة. ويتطلب هذا الإجراء من المفاوضين أن يوجدوا أو يحددوا صيغة للتفاوض أو مجموعة من المبادئ العامة التي ترشدهم إلى شكل التسوية النهائية. وهذه المقاربة تعتبر القطب المعاكس لمقاربة بناء الكتلة من حيث أنها تتطلب من المفاوضين الوصول إلى مستوى عام من الاتفاق ومن ثم المبادرة بخطوات تحديد التفاصيل المحددة، كما أن هذه المقاربة تصلح في أغلب الأحيان عندما تتشابه القيم التي يرتكز عليها المتنازعون أو عندما يكون بالإمكان تحديد أهداف سامية.

ولكن هذه المقاربة لا تعتبر مألوفة لدى المتنازعين مثل مقاربة بناء الكتلة لذلك فقد يضطر الوسيط إلى أن يعزز توجهه في تثقيف المتنازعين حولها، كما يمكنه أن يعيد صياغة القضية المركزية في نصوص عريضة ومن ثم تشجيع المتنازعين على توليد مبادئ عامة للاتفاق، أو يمكنه أن يشرح الفلسفة الكامنة وراء اتباع هذه الاستراتيجية ومن ثم يحيل مسألة تطبيقها إلى المفاوضين.

وفيما يلي مثال على استخدام هذه المقاربة يتعلق بمفاوضات الدائرة المستديرة حول مياه في منطقة دنفر والتي يشارك فيها مزودو المياه وجماعة البيئة،

وأصحاب المزارع والمصالح الترفيهية. وقد توقفت الأطراف المفاوضة في الأساس عند مسألة: هل هناك حاجة لجر مياه إضافية إلى منطقة دنفر وحول اقتراح بإنشاء سد في موقع معين.

بعد إجراء عملية تثقيف مكثفة، اتفقت الأطراف جميعها بأن هناك حاجة للمياه وأن بعض هذه المياه يمكن الحصول عليها من خلال صيانة الشبكات، إضافةً إلى احتمال أن يحتاج الأمر لإنشاء سد أو سدود على الناحية الشرقية من جبال روكي. وقد شرع الفرقاء، بعد الاتفاق على هذه المبادئ بالبحث حول كيفية تلبية الطلب على المياه من خلال عدة مصادر (الصيانة، المياه الجوفية، تبادل المياه في الأحواض) ومن خلال دراسة موقع إنشاء السد. وهكذا مع التوصل إلى سلسلة من الاتفاقيات المبدئية على عدة أصعدة، استطاع الفرقاء تحقيق تقدم نحو الاتفاق الشامل.

إجراءات عامة لتوليد الخيارات

بعد أن يتم الاتفاق بين الأطراف على مستويات خيارات التسوية، التي يرغبون في الوصول إليها، سواء كانت عامة أم محددة، يحتاج الوسطاء أو المفاوضون إلى وضع إجراءات لتوليد الخيارات. وفي هذا الصدد، توجد مقاربتان، الأولى ترتكز في مساوماتها على المواقف والمواقف المضادة والثانية على التعاون في البحث عن الخيارات أي المساومة على أسس المصالح.

المساومة المرتكزة على المواقف

في مثل هذا النوع من المساومة، يفترض الفرقاء أن طريقة عرض خيارات التسوية هي في تبادل المقترحات والمقترحات المواجهة، فإذا ما وُجد طرفان للنزاع فإن المحرك الطبيعي بالنسبة لهما هو في تبادل تقديم المقترحات والمقترحات المضادة بحيث لا يبقى في النهاية إلا اقتراحان لحل قضية معينة تتم

معالجتها في أي وقت. نموذجياً، ينبغي على كل اقتراح أن يقرِّب الفرقاء من التسوية أو من مدى قريب من التسوية بسبب تزايد إرضاء المصالح لكلا الطرفين (ستيفنز 1963). ويشير مدى التسوية إلى عدد من الحلول المحتملة التي ينظر إليها كل من الفريقين على أنها أفضل من حالة الجمود.

ولكن هناك عدة خصائص مقيدة للتفاوض المرتكز على المواقف، الأولى وجود مقترحين فقط أو موقفين فقط يتم تفحصهما في وقت واحد، وهو ما يعني وجود وجهتي نظر فقط من الجانبين مما يؤدي إلى تقييد عدد الخيارات المستكشفة من قبلهما وغياب تعددية الحلول التي يمكن أن تلبي مطالب محددة. والخاصية الثانية تتمثل في أن وجود وجهتي نظر تحبط عملية تكامل الأفكار وتشجع المفاوضين على اعتبار المقترحات حزماً متكاملة تتطلب أجوبة على شكل نعم أو لا، دون أن يدركوا أن هذه المقترحات يمكن دمجها أو إعادة تجميعها للخروج بخيارات جديدة.

الخاصية الثالثة هي أن مفاوضات الجانبين التي تحمل مقترحين محتملين فقط، تنزع إلى تبني مواقف قائمة على الخطأ والصحيح أو على الربح والخسارة بالنسبة للتنازلات أو للمقترحات المضادة أي أن انتصار أحد الفريقين يعني هزيمة الفريق الآخر. وعادةً ما يلتزم الفرقاء الذي يتفاوضون من مركز المواقف نفسياً بمقترحاتهم وينظرون إلى قبولهم مقترحات الآخرين على أنه تنازل عن مبادئهم.

والخاصية الرابعة هي أن المفاوضات القائمة على المواقف تشجع على تقييم المقترحات في نفس الوقت الذي تقدم فيه خيارين فقط للحل، وهذا الأمر يؤدي إلى حشر الفرقاء ضمن مواقف استثنائية متبادلة ويقلل من التفكير الجدي بأفكار جديدة.

وهكذا نرى أنه بسبب هذه القيود التي تضعها إجراءات المقترحات والمقترحات المضادة على مسيرة العملية التفاوضية، فإن المفاوضين قد يرغبون

في الانتقال إلى استراتيجية التفاوض على أسس المصالح. ولعل مثل هذه النقلة رغم صعوبة تحقيقها بالنسبة لأشخاص ظلوا يستخدمون طريقة التفاوض على أساس المواقف، إلا أنها ليست مستحيلة بل يمكن أن يتم تسهيل تحقيقها في ظل وجود أو تدخل الوسطاء.

التفاوض المرتكز على المصالح

تعتبر استراتيجية التفاوض على أسس المصالح طريقة تشجع المفاوضات المتكاملة التي تندمج فيها مصالح الفرقاء وتعالج بشكل يؤدي إلى تطوير حلول مشتركة كما تعتبر أيضاً طريقة أكثر قدرة من طريقة التفاوض على أسس المواقف في توليدها لخيارات الحلول. وتعمل هذه الطريق ضمن ظروف معينة وهي:

1- ينبغي أن تكون الموارد أو المصالح التي يتفاوض عليها الفرقاء قابلة للتقاسم أو للتفاوض بحيث لا يعني انتصار أحد الأطراف بالضرورة هزيمة للطرف الآخر.
2- ينبغي أن تكون هناك درجة كافية من الثقة وروح التعاون من أجل تمكين الفرقاء من تطوير حل مشترك.
3- لا يجب لأي طرف أن يهيمن أو أن يكون راغباً في الهيمنة أو أن يمتلك القدرة على الهيمنة على القرار وتحويله لصالحه.
4- يجب على الفرقاء أن يكونوا مدركين لإجراءات تطوير الخيارات من حيث رؤيتهم لها كحلول منصفة ومتكافئة.

وسوف أقوم بتفحص كل من هذه الظروف بدورها.

يفترض العديد من المفاوضين حين يدخلون في نزاع ما أن الفرقاء يمتلكون مصالح متضاربة وأن النتيجة ستكون لصالح أحدهم ضد الأطراف الأخرى لذلك تجدهم على استعداد لمعالجة القضية على طريقة الربح والخسارة.

ولكن معظم النزاعات ليست كذلك، كما أن العلاقات بين الأطراف ليست علاقات نزاعية بشكل تام ولا كل المصالح استثنائية بشكل متبادل. وهذه الصفات المختلطة تنطبق حتى على السلع المحدودة مثل النقود. فبعض المفاوضين يفترضون أن النقود محدودة المورد وأن زيادتها لدى طرف ما تعني نقصانها لدى الطرف الآخر. وهذه الفرضية تعني أن الحل الوسط الذي يعطي كل طرف جزءاً مما يرغبه وليس جميعه هو الخيار الوحيد المحتمل. وهذا النزاع يشار إليه في العادة باسم « نزاع نصف الرغيف » (وارن 1978). إلا أن الناس قد يمتلكون مصالح متعددة في النزاعات المالية تتعدى مسألة مبلغ من النقود. فالنزاعات المالية يمكن تجزئتها إلى قضايا مثل التوقيت، مستوى الدفع، وشكل الدفع بحيث يصبح الوصول إلى خيار يتضمن انتصاراً لجميع الأطراف، أمراً محتملاً.

ويبدو أن النزاعات الصرفة يمكن أن تتحول في العديد من الحالات إلى نزاعات يستطيع فيها جميع الأطراف أن يحققوا انتصاراً أفضل مما لو قاموا فقط بتقسيم الموارد المتوفرة ضمن حل وسط. ويمكن للمفاوضين تحقيق هذه النقلة بأنفسهم ولكنهم غالباً ما يكونون منغلقي التفكير ضمن منظور النزاع الصرف. عند هذه النقطة، يستطيع الوسيط التدخل وإعادة تأطير القضية بحيث يتمكن الفرقاء من رؤيتها بالطريقة الجديدة.

يستخدم الوسطاء عدة وسائل لإيجاد خيارات تقوم على تسوية مربحة لجميع الفرقاء. وإحدى أهم هذه الوسائل هي طريقة توسيع المورد (برويت ولويس 1977). على سبيل المثال، تحمل المفاوضات مع إدارة الاتحادات النقابية تاريخاً من الوصول إلى طرق مسدودة خاصة عندما يتناول المفاوضون مسألة زيادة الرواتب على حدة. ولكن مع إضافة قضايا مثل منافع تكاليف المعيشة، وخيارات التأمين، والنيّات الطيبة، وظروف العمل أو زيادة الإنتاجية، يستطيع الوسيط أن يغير سير المفاوضات من الاتجاه نحو تسوية تقوم على رابح وخاسر إلى وضع تكون فيه النتيجة مرضية للطرفين على وجه الاحتمال.

كذلك يساعد الوسطاء فرقاء النزاع على القيام بعملية تبادل لأشياء تحمل تقييماً مختلفاً لدى كل طرف. وهذه الطريقة تتيح المجال أمام كل فريق لتقديم عناصر تحمل قيمة أقل لديه مما تحمله لدى الطرف الآخر، وهذا الاختلاف يجعل الاتفاق ممكناً. وقد استخدمت هذه الطريقة في حالة قامت فيها إحدى صاحبات الأعمال باستئجار أحد الموظفين ليعمل مستشاراً دون أن توضح له شروط إنهاء العقد. وقد وضع المستشار الذي عمل بنيّة طيبة جهداً ووقتاً أكثر ثمناً مما كانت صاحبة العمل ترغب في دفعه، مما خلّف شعوراً لديه (أي المستشار) بأن صاحبة العمل تدين له بدفعة إضافية، إلا أن الأخيرة رفضت القيام بذلك لأنها لم تكن راضية عن العمل. وهنا قام المستشار باستئجار وكالة لتحصيل الديون وهؤلاء بدورهم قاموا بالاتصال بصاحبة العمل ليطالبوها بالدفع.

خلال هذا الوقت، كان الطرفان قد وصلا إلى علاقة شديدة العداء بينهما ولم يعد أحدهما يستطيع التخاطب مع الآخر. فقد قامت صاحبة العمل بالاتصال بأحد الوسطاء بعد أن رفضت التعامل مع وكالة تحصيل الديون، ولكنها كانت تدرك أن عليها أن تدفع شيئاً ما لإنهاء هذا النزاع رغم عدم رغبتها في دفع شيء للمستشار بسبب عدم رضاها عن عمله. وقد اكتشف الوسيط أن المستشار كان مهتماً بمبدأ دفع أتعابه أكثر من اهتمامه بقيمة النقود نفسها. وهكذا عمل الوسيط على مبدأ أن احترام الدين هو الموضوع الأهم وسأل المستشار إذا كان قيام صاحبة العمل بدفع المبلغ إلى طرف ثالث، مثل جمعية خيرية، يلبي حاجاته، وهنا أجاب المستشار بالموافقة. بعد ذلك قام الوسيط بمناقشة هذا الحل مع صاحبة العمل التي أبدت رغبتها في دفع المبلغ طالما أنه سيذهب إلى عمل الخير، وهكذا وصل الفريقان إلى تسوية مرضية. من هنا نلمس كيف استطاعت عملية التبادل بين عنصرين تختلف مدى أهميتهما بالنسبة للفريقين، أن تدعم الوسيط في تلبية أقوى متطلبات الطرفين دون التنازل عن المبادئ.

هناك وسيلة ثالثة هي تبادل الخيارات نفسها، وتُستخدم هذه الطريقة عندما لا يوجد سبيل لتوسيع الموارد، حيث يقوم الطرفان بتبادل الخيارات التي يفضلها كل منهما. وفي مثل هذه الحالة لا يتخلى أي طرف عن خياره المفضل بل يتاح المجال لكل منهما بالتمتع بخياره المفضل ولكن في أوقات مختلفة. على سبيل المثال: في محاولتهما لإنهاء نزاع عائلي بين زوجين حول مكان قضاء العطلة، يمكن للزوجين أن يتفقا على الذهاب إلى الجبال هذه السنة وإلى شاطئ البحر في السنة التالية بحيث تتم تلبية رغبات الزوج فيتسلق الجبال ورغبات الزوجة في الجلوس على شاطئ البحر وهذه الخطة التبادلية تعتبر أكثر تكاملاً من طريقة الحل الوسط التي لا يمكن فيها تقسيم المورد إلا بخسارة كل عضو شيئاً من قيمة خياره.

والطريقة الأخيرة التي تنتهجها المفاوضات القائمة على المصلحة هي وضع حلول مصلحية جديدة ومتكاملة على وجه الخصوص. مثل هذه الحلول تلبي حاجات كل طرف ولكن ليس على حساب حاجات الطرف الآخر. والمثال التوضيحي التقليدي لمثل هذا النوع من الحلول، والذي يتعامل به معظم الوسطاء هو النزاع بين طفلين حول آخر برتقالة بقيت في سلة الفواكه. فكل طفل منهما يطالب بإلحاح وعناد بحقه في الحصول على البرتقالة. وهنا تتدخل الأم الحكيمة وتعرض المساعدة في تقرير أي من الطفلين يستحق البرتقالة. ولعل أول نظرة فاحصة للأمر قد تظهر أن كلاً من الطفلين له الحق في البرتقالة، وعندها ماذا ينبغي على الأم أن تفعل؟ يمكنها قطع البرتقالة نصفين وإعطاء كل طفل نصفاً منها ويمكنها أن تجعلهما يتبادلان قطع البرتقالة واختيار شرائحهما لإظهار أن الحل منصف إلا أن الأم لم تكن لترضى بهذه الحلول بل تسعى إلى استكشاف اهتمامات الطفلين بطريقة أكثر تعمقاً. وبعد عدة دقائق من المداولات تكتشف الأم أن أحد الطفلين يريد أكل البرتقالة فوراً والآخر يريد أن يستخدمها في صنع كعكة، وهكذا تقوم الأم بمساعدة الطفلين على تقسيم البرتقالة وتحقق لكل منهما مطالبه.

ويمكن للوسيط، من خلال تجميع دقيق للمعلومات وعبر توليد الخيارات، مساعدة الفرقاء المتنازعين على الوصول إلى حلول من هذا النوع لأن هذه الحلول تشكل تحدياً للفرقاء من أجل التغلب على المعيقات البارزة أمام التسوية والتي تتطلب منهم إنهاء نزاعهم بأرباح أقل مما قد يتطلبه إنهاء النزاع بحلول متكاملة حقيقية.

هناك عدة عوامل يمكن أن تساعد على تعزيز المفاوضات القائمة على المصالح، منها: بناء الثقة والاستخدام الحكيم لقوة الوسيط وتأثيره خلال المفاوضات. لقد قمنا بمناقشة مسألة الثقة في الفصل السابع وتتطلب المفاوضات القائمة على المصالح بناء الحد الأدنى من الثقة على أقل تقدير. لذلك ومن أجل الوصول إلى هذه النتيجة يتوجب على الوسطاء اتباع الوسائل التي مرّ ذكرها سابقاً في هذا الفصل.

على الفرقاء أن يمتلكوا بعض وسائل التأثير على بعضهم البعض إذا ما أرادوا حتى الشروع في مفاوضات رسمية ولكن التهديد بالقوة أو حتى استعراض القوة يمكن أن يؤدي إلى كبح مثل هذه المفاوضات. إلا أن باستطاعة الوسيط منع حدوث تأثيرات تهديدات أو استعراضات القوة من خلال ما يلي:

1- تجاهلها وإقناع الأطراف الأخرى بتجاهلها أيضاً.
2- التخفيف من أثرها عبر ترجمة التهديد إلى نصوص غير ضارة.
3- إطلاع المتنازعين وتثقيفهم حول مدى تكلفة إطلاق مثل هذه التهديدات.
4- مساعدة الطرف الآخر، في الحالات المتشددة، على إدراك واستعراض قوته في مواجهة أي تهديد أو استعراض للقوة من طرف معين.

وهذه الاستراتيجية الأخيرة تميل إلى الإبقاء على الاستقطاب والمنافسة بدلاً من تعزيز التعاون، وسوف أناقش التحركات الطارئة التي يمكن للوسطاء اتباعها للرد على مشاكل استعراضات وتهديدات القوة في الفصل 15.

غالباً ما يبقى الفرقاء عالقين وسط المفاوضات القائمة على المواقف بسبب عدم إدراكهم للوسائل البديلة التي تتيحها المفاوضات. وهنا يستطيع المفاوضون مساعدة هؤلاء على الانتقال من موقع المفاوضات القائمة على المواقف إلى موقع المفاوضات القائمة على المصالح من خلال اقتراح هذه الوسائل البديلة المتبعة لإنجاز أو لإيجاد خيار تعاوني، وهذا الاقتراح يمتاز بوجود فوائد أكثر من التحركات الفردية التي يقوم بها المتنازعون أنفسهم من النواحي التالية:

أولاً: دلت الأبحاث أن المقترحات إذا قدّمت من قِبَل طرف ثالث محايد يمكن أن تنال ثقة أكبر لدى المتنازعين مما لو تم تقديمها من قبل طرف مرتبط بالنزاع بشكل أساسي وله اهتمامات بالنتيجة التي ستصل إليها التسوية (روبين وبراون 1975).

ثانياً: يمكن للمقترحات التي يقدمها الوسيط، وبسبب مركزه المهني وخبرته، أن تحظى بمصداقية أكبر، إذ أن الفرقاء قد يكونون أكثر رغبةً بتجربة وسيلة تعاونية لاعتقادهم أن الوسيط لن يقترح شيئاً يخلو من الحكمة أولا يمكن تطبيقه. (روبي وبراون 1975؛ بروك ماير ويسن ترنك 1980).

ثالثاً: يمكن للوسيط تحمل بعض المسؤولية في إنجاح أو إفشال وسيلة التفاوض (ستيفنز 1963) فغالباً ما يتردد الفرقاء في إطلاق وسائل جديدة لخشيتهم من أن ينظر إليها بسوء نيّة من الأطراف الأخرى أو من أنصارهم في حالة فشل الاقتراح. لذلك، حين يقوم الوسيط بالمشاركة في تحمل مسؤولية إطلاق وسيلة جدية، فإنه يحمل نفسه هذا العبء ويرفعه عن كاهل الطرف الذي يخشى خطر اللوم.

وأخيراً يمكن للوسيط أن يقدم مساعدة كبرى في هذا المجال لأنه يستطيع تقليل الوقت والجهد الذي تتطلبه المفاوضات من أجل تحديد الوسائل المناسبة.

ويمكن للأطراف المتنازعة تطوير وسيلة تلائم احتياجاتهم إذا ما مُنحوا الوقت الكافي والموارد اللازمة لذلك. ولكن هذه الأخيرة لا تتوفر دائماً. لذلك يستطيع الوسطاء دفع عجلة التحول إلى المسارعة وتجنب التراكمات الناتجة عن ظهور تجارب إضافية سيئة يمكن أن تنتج عن نزاع حول الوسائل التفاوضية، وذلك عبر تقديم وسيلة أو عملية حيوية لتوليد الخيارات.

إجراءات خاصة لتوليد الخيارات

يمكن للفرقاء المتفاوضين ضمن مقاربة قائمة على المصالح أن يستخدموا في ظل الوساطة عدة طرق لتوليد خيارات للتسوية وهذه الطرق أو الإجراءات تشترك في عدة خصائص، أولاً: أنها تحاول توليد خيارات متعددة من أجل تحريك المتفاوضين من منظور استقطابي إلى منظور متعدد الأقطاب (ماير وهوفمان 1960). ثانياً أنها تعمل على فصل مرحلة توليد الخيارات عن المرحلة اللاحقة المتعلقة بالتقييم. وعملية الفصل هذه تضمن أن يصبح البحث أكثر شمولية وأقل إصداراً للأحكام قبل أوانها أو رفض الخيارات التي يحتمل نجاحها. ثالثاً أنها تركز جهد المتفاوضين على الموضوع الذي ينبغي حلّه وليس على الطرف الآخر بحيث تزول المواقف الشخصية من النزاع ويوجه الفرقاء نيرانهم صوب القضايا التي تفرقهم وليس صوب المفاوضين (شاندلر 1945، فيشر ويوري 1981) (والتون وماكيرسي 1965، فيللي 1975). وسوف أناقش الآن الإجراءات المعروفة التي يمكن لكل من المفاوضين والوسطاء استخدامها في توليد خيارات التسوية.

إقرار الوضع الراهن

يعتبر الإقرار بالوضع الراهن أحد أكثر الإجراءات بساطة وسهولة من أجل البدء بتطوير الخيارات والوصول إلى اتفاق حول قضايا معينة يتم

اختيارها. ويستخدم هذا الأسلوب من قِبَل الفرقاء الذين تجمعهم علاقات سابقة أو حالية تتسم بوجود أنماط من التفاعل أو حلول ظاهرة للمشاكل. يرغبون هم في صياغتها والحفاظ على هذه العلاقات في المستقبل. ومن أجل المبادرة بإطلاق هذا الخيار، يقوم الوسيط بسؤال الفرقاء حول ماهية الاتفاقيات التي كانوا قد توصلوا إليها سابقاً، أو أي من العلاقات الحالية بينهم، يرغبون في استمرارها وشملها ضمن الاتفاقية النهائية. وغالباً ما يقوم الفرقاء هنا بتسمية عدة قضايا، بعدها يعمل الوسيط بمشاركتهم على صياغة عبارات مقبولة يمكن إدخالها ضمن بيان الاتفاق النهائي.

تطوير معايير موضوعية لاتفاقية مقبولة

على الرغم من أن هذا الإجراء لن يتطور ليصبح خياراً أو خيارات معينة، إلا أن تطوير معايير للاتفاق يشكل مقياساً لتوليد خيارات مستقبلية. ومن أجل إطلاق تلك العملية، يقدم الفرقاء أو الوسيط مقترحاً لتحديد المقاييس أو المعايير الموضوعية التي يمكن استخدامها لتشكيل الاتفاقية الأخيرة. وهذه المقاييس يجب أن تحمل طابعاً منصفاً في النظرة إليها إضافةً إلى كونها قائمة على حادثة تاريخية مسبوقة أو تقليد مسبوق يستخدمان عادةً لإرساء القيم. وحالما يتم الانتهاء من وضع لائحة بهذه المعايير ومناقشتها، يقوم الوسيط بمساعدة الفرقاء على الوصول إلى إجماع حول المقاييس التي يجب تبنيها. وقد استُخدم هذا الإجراء للمساعدة في حل النزاع الدائر حول تأثيرات حرارة الأرض على حياة الأسماك أو تأثيرات المياه الساخنة التي تخرج من سد مستخدم لتوليد الطاقة، حيث قامت الأطراف المؤلفة من وكالات فيدرالية ودوائر تابعة للولاية بمشاركة منتجي هذه الطاقة من القطاع الخاص في تحديد عدد في المعايير التي يجب أن يستخدموها في تشكيل الاتفاقية النهائية. وشملت هذه المعايير تغييب أي تأثير لأي اتفاقية سابقة فيما يتعلق بالسد ورفع عدد الأيام الترفيهية لصيد

الأسماك إلى الحد الأقصى في المجرى السفلي، وإجراء حسابات لمدى تأثر الأسماك في مقاطع محددة من المجرى وتعويض الدولة عن أية أسماك تنفق نتيجة ارتفاع درجة الحرارة المنسوبة إلى السد.

الحوار المفتوح

الحوار المفتوح هو أحد أفضل وسائل تطوير الخيارات، ولكن من أجل تطوير حوارات حرة وخلاّقة، يتوجب على الفرقاء الإحساس بالقدرة على المشاركة بالأفكار دون الالتزام بها قبل أوانها. ويمكن للوسطاء المساعدة في هذا الخصوص عبر وضع قواعد أساسية تسمح للفرقاء باقتراح واستكشاف أفكار دون أن يكون متوقعاً منهم الالتزام بها في المستقبل. كما يمكن للوسيط تسهيل إجراء المناقشات من أجل إبقاء الفرقاء على خط السير الصحيح وإبقاء تركيزهم موجهاً صوب مواضيع محددة، ومن ثم تلخيص الحوار والبحث عن المجالات التي تسمح بالوصول إلى إجماع حول أفكار محددة.

العصف الفكري

وهو إجراء يمكن فيه لشخصين أو أكثر توليد عدة أفكار أو خيارات من أجل دراستها أو أخذها بعين الاعتبار وهنا يبدأ الوسيط أو المفاوض بعملية تأطير للقضايا على أساس أنها مشاكل ثم يتم صياغة المشكلة على شكل السؤال كيف؟ أي مثلاً كيف يمكن إيجاد موارد لإرسال الزوجة للدراسة بحيث تصبح معيلة لنفسها؟ كيف يمكن للشركة دفع فواتير مستحقة ضمن موجودات محدودة؟ كيف يمكن الحفاظ على منطقة ترفيهية شعبية مع وجود شركات تنقيب عن المعادن في المنطقة نفسها؟

بعد ذلك يتم إصدار التعليمات للفرقاء بأن يتحدثوا كلٌ في وقته، ويقوموا باقتراح سريع ما أمكن لعدد من الحلول التي يمكن أن تلبي احتياجاتهم. عند

ذلك يقوم الوسيط بتوجيههم من أجل تجنب الإدلاء بأي عبارات مصلحية صرفة أو إصدار أحكام شفهية وغير شفهية بحق سير الجلسة، كما يقوم بإعلامهم بأن تقييم الخيارات لن يتم إلا بعد أن يقدموا عدداً ملموساً من الخيارات، ويشجعهم على التحرك باتجاه قبول الحل الذي يلبي أكثر احتياجاتهم ثم يقوم الوسيط بتسجيل الاقتراحات على لوح جداري أو متحرك، بدقة ودون أن يعطل سير الجلسة وعندما ينهي الفرقاء من إطلاق عدد من الخيارات المقبولة أو عندما يستنفدون الأفكار المطروحة، ينتقلون بعدها إلى عملية التقييم.

ويمكن لعملية العصف الفكري أن تتم كما يلي:

1- من قِبَل جميع المتنازعين معاً.
2- من قِبَل أفراد أو فِرَق تابعة لطرف معين.
3- من قِبَل مجموعات تعمل ضمن الفرق.
4- من قِبَل مجموعات من المندوبين أو الممثلين عن كل طرف.

ويمكن استخدام العصف الفكري سواء جاء من قِبَل أفراد أو فِرَق أو مجموعات ضمن الفرق عندما تكون الثقة غائبة بين المتنازعين أو عندما لا يرغبون بالكشف علناً عن خياراتهم ولكنهم يرغبون في توسيع احتمالات هذه الخيارات. مقابل ذلك يمكن للوسيط تعيين أعضاء من الفرق المتعارضة وبشكل عشوائي ضمن المجموعات من أجل تعزيز المشاركة والاتصالات الشخصية بين المتنازعين. والعصف الفكري يستطيع من خلال تعيين أعضاء محددين ضمن المجموعات أن يضم ويوزع المعتدلين من جميع الأطراف المتعارضة، وهؤلاء بدورهم يمكن أن يخرجوا بحلول أكثر تقبلاً وإرضاءً للأطراف من المفاوضين المتشددين.

عملية تسمية أعضاء المجموعات

بناءً على الفكرة الأساسية لعملية إنشاء مجموعات صغيرة خاضعة لتقييم الأفراد والمجموعات الأكبر، تسعى عملية تسمية المجموعات إلى رفع درجة

الابتكار لدى الأفراد من أجل المساعدة في حل مشكلة ما (ديلبيك، فانديفن وغوستافسو 1975). وضمن هذه العملية يتم طرح المشكلة على شكل السؤال كيف ويقوم الأفراد خلال فترة محددة من الوقت بوضع لوائح لكل الحلول المحتملة التي يمكنهم تصورها. وبعد ذلك يشكلون مجموعات صغيرة تضم كل منها خمسة أفراد ويتم فيها المشاركة في الأفكار وتسجيلها في وقت واحد. بعد ذلك يتم شرح هذه الأفكار ومناقشتها وتقييمها ضمن المجموعات الصغيرة وترفع الخيارات الأكثر توقعاً للقبول من الطرفين المتنازعين إلى المجموعة الأكبر لمناقشتها أو لأخذها بعين الاعتبار.

سيناريوهات فرضية مقبولة

يتم تشجيع الفرقاء أحياناً على توليد خيارات للتسوية من خلال الدخول في سيناريوهات فرضية. وهنا يطرح الوسيط المشكلة على أساس السؤالين كيف؟ ومن؟ ثم يطلب من الأفراد أو من المجموعات الصغيرة تطوير سيناريوهات فرضية، على شكل روائي يمكن فيها التغلب على المشكلة. وهذه السيناريوهات تصف كيف يمكن تلبية المصالح الإجرائية والأساسية والنفسية. مثل هذه المقاربة، عندما تستخدم ضمن مجموعات صغيرة مؤلفة من أفراد منتمين إلى جميع الفئات المتنازعة، تخلص عادةً إلى التزام أكبر بالحلول التعاونية. وحالما يتم تطوير السيناريوهات، تقوم المجموعات بتقديم السيناريو الذي طوّرته أمام المفاوضين حتى يتم الاستماع إلى جميع الاحتمالات. بعد ذلك يقوم الفرقاء بتقييم هذه السيناريوهات بأكملها مع تقييم للعناصر الفردية فيها ومدى ملاءمتها لأن تشكل حلاً للنزاع.

بناء الرؤية

يشمل بناء الرؤية إدخال الفرقاء في عملية بناء فردية ومشتركة لرؤية مثالية تتعلق بكيف سيكون شكل الحل القابل للتطبيق أو شكل العلاقة على المدى

البعيد. وهنا يُطلب من الفرقاء أن يفكروا بشكل مستقل بأفضل رؤية يمكنهم تطويرها لتلبية المصالح المتعلقة بكل منهم. بعدها يقدم الفرقاء رؤيتهم لبعضهم البعض ويحاولون التوصل إلى اتفاق فإذا وجدت عدة نقاط مشتركة يتم أخذ الملاحظة فيها، ويلي ذلك مناقشة حول الاختلافات مع بذل الجهد لحلها. وعندما يتم التوصل إلى اتفاق ضمن رؤية مشتركة، يطلب من الفرقاء تحديد المعوقات التي قد تمنعهم من تحقيق هذه الرؤية وبعد ذلك تجري المناقشات للاتفاق على كيفية حل هذه المشاكل والتغلب على المعوقات.

نماذج الاتفاقيات

يحدد هذا الإجراء ويستخدم الخبرات، والخيارات والاتفاقيات والتجارب التي تم التوصل إليها في نزاعات مشابهة، من أجل تحفيز تطوير حلول مقبولة من كلا الطرفين. ويتم خلال هذه العملية استكشاف نماذج الاتفاقيات التي تم التوصل إليها من قبل أطراف ليس لهم علاقة بهذا النزاع الحالي، كما يتم تعديل هذه الاتفاقيات لتلائم الوضع الحالي. وهذا الإجراء غالباً ما يُطبّق في النزاعات التجارية التي تستخدم فيها لغة العقود التجارية السابقة كأساس لتطوير اتفاقية مناسبة للوضع الجديد.

التبادلات المرتبطة

يتضمن هذا الإجراء تحديد الروابط المحتملة بين القضايا وإجراء تبادل بين بعض القضايا التي تعني شيئاً مختلفاً أو تحمل قيمة مختلفة لكل طرف. وهنا يطلب الوسيط من الأعضاء تحديد المصالح التي يرغبون في تبديلها بفوائد محددة يملكها الطرف الآخر. مثل هذا الإجراء يساعد الوسيط والأطراف المتنازعة على تطوير صفقات محتملة يمكن تعديلها لكي تلبي حاجات كل فريق.

وثيقة تفاوض حول نص فردي

يمكن للسيناريوهات الافتراضية المقبولة أن تتطور لتصبح وثيقة تفاوض حول نص فردي (فيشر ويوري 1981) ويمكن هنا للوسيط أو لأي من الفرقاء

أن يبدأ بهذا الإجراء. وتتطلب الخطوة الأولى تحديد مصالح جميع الفرقاء ثم يقوم الفريق البادئ بتطوير نص أو مقترح يمكنه أن يلبي مصالح الأغلبية وينهي النزاع. وهذه الوثيقة تعتبر نصاً يحمل مسودة تسوية ويتم تمريرها على الفرقاء للمراجعة والتعليق. وهنا يتوجب إعطاء الفرصة لكل فريق حتى يقوم بتعديل النص بالطريقة التي تلبي مصالحه واحتياجاته وغالباً ما تنتهي عملية المراجعة بنص فردي مقبول لدى جميع الأطراف.

حلول إجرائية للوصول إلى اتفاقيات حقيقية وملموسة

يمكن توليد الخيارات عبر حلول إجرائية عندما تختلف نظرة الفرقاء إلى الاحتمالات أو المخاطر المرافقة لنتيجة النزاع أو عندما لا يمكن التنبؤ تماماً بما سيحدث لاحقاً في المستقبل وهنا يعمل الفرقاء على تطوير إجراءات منصفة يمكن تطبيقها في الوقت الحالي أو في المستقبل من أجل الوصول إلى جواب مقبول. على سبيل المثال: في منطقة ما تشهد حفر منجم للتعدين، يمكن للسكان الذين يخشون تأثير هذا المنجم على تخفيض أسعار أراضيهم أو تلويث البيئة حولهم أن يدعموا احتجاجهم بفرض كفالة بنكية عالية على صاحب المنجم لتعويضهم عن أية خسائر محتملة قد تنجم عن ذلك.

بطبيعة الأمر، ينبغي لهذه العملية أن تحدد الزمن الذي سيتم فيه تقييم مبلغ الكفالة، ما هي المعلومات المتعلقة بأسس قيم الأراضي والممتلكات وكيف يمكن تحديد الفروقات في القيم الحقيقية أو المتوقعة وكيف يجب تخصيص الأموال.

الاتفاقيات التي تأتي ضمن حزم

يوجد حل النزاع أحياناً في وضع اتفاقية شاملة تخاطب القضايا والمصالح الرئيسة للفرقاء. ويستخدم هذا الإجراء فقط عندما يكون هؤلاء قد تبادلوا ما يكفي من المعلومات لتطوير حزم اتفاقيات مقبولة لدى الطرفين. وهذه الحزم

تسعى لتوازن بين الأرباح والخسائر لكل من الأطراف المتنازعة بحيث يتم قبول الاتفاقية من قبل الجميع. ويمكن وضع مثل هذه الحزم في جلسة مشتركة أو في الكواليس أو داخل مجموعات مصالح صغيرة ومشتركة. وقد تم تطبيق مثل هذا الإجراء ما بين عام 1993-1994 في اتفاقيات وكالة حماية البيئة EPA حول موضوع السيطرة على إطلاقات الأدخنة الصادرة من مصانع الأثاث الخشبي إذ قام الفرقاء في البداية بتجميع لائحة شاملة بجميع مطالبهم واهتماماتهم ثم وضعوا مصفوفة تظهر جميع الخيارات التي تلبي هذه المصالح وأخيراً تفاوضوا على مجموعة من الخيارات التي لقيت قبولاً لدى الجميع.

استخدام خبراء أو موارد خارجية

غالباً ما يشعر فرقاء النزاع بالإحباط نتيجة لرؤية قصيرة النظر إلى النزاع عندما يحاولون توليد خيارات قابلة للتطبيق. وهذا الوضع قد ينتج عن قربهم من قضايا النزاع أو عن غياب الموضوعية في رؤية تلك القضايا. كذلك تؤثر قلة المعلومات أو التجربة الخاصة للمتنازعين في تقييد نظرتهم للأمور. وفي هذه الحالة، يمكن لإدخال موارد خارجية بدفع من الوسيط أو أحد الأطراف، أن يقدم خدمة كبيرة إلى سير المفاوضات وغالباً ما يتمكن الوسيط، بسبب المنظور الحيادي الذي يتمتع به، بأن يرفع من درجة قبول مثل هذا الإجراء.

والموارد الخارجية يمكن أن تتخذ شكل مواد مكتوبة أو خبراء في المواضيع المطروحة للنقاش. على سبيل المثال، قد يرغب الوسطاء، في النزاعات الدائرة حول حق رعاية الأطفال، أن يعطوا فرقاء النزاع مادة لقراءتها مثل كتاب «منزل أمي، ومنزل أبي » (ريتي 1980) أو «الرعاية المشتركة بين الأبوين» (غالبر 1980) بحيث يسهّل لهم استنباط الأفكار حول كيفية إقامة علاقة بينهم خارج دائرة الوساطة. كذلك الأمر بالنسبة للشركة التي تفاوض من أجل وضع بنية لإدارة إجراءات جديدة متعلقة بهموم موظفيها، إذ قد يرغب ممثلو الأطراف

باستشارة الكتب المتوفرة حول حلول النزاعات التنظيمية من أجل توسيع خيارات الحلول.

كذلك يمكن للموارد الخارجية أن تكون على شكل خبراء أساسيين أو خبراء في الإجراءات المتبعة حول القضية. ومن بين هؤلاء الخبراء نجد المحامين والمخمنين، والمحاسبين، والفرقاء الذين سبق وخاضوا في حلول مماثلة للنزاعات مثل المسؤولين الحكوميين والمدراء والأهالي وأفراد آخرين من سائر الخلفيات ومجالات العمل.

اقتراحات الوسيط

على الرغم من تطوير أفضل وسائل توليد الحلول من قبل الوسيط أو الفرقاء، إلا أن المتنازعين قد يبقون عالقين وغير قادرين على الخروج بحلول مقبولة. في مثل هذه الحالة، قد يرغب الوسيط في تجربة بعض أفكاره الخاصة لتعمل مثل محفز يساعد الفرقاء على توسيع حلقة تفكيرهم حول الاحتمالات (ويد 1998، فيشر 2001).

وغالباً ما يقوم الوسطاء الذين أمضوا وقتاً في الإصغاء إلى المتنازعين وهم يتناقشون في قضاياهم، بتطوير وجهات نظر مهمة حول ما يمكن أن يكون حلاً مقبولاً. وغالباً أيضاً ما تساعد مقترحات الوسطاء على الخروج بخيار للحل خاصة في المراحل الأخيرة من عملية توليد الخيارات، إذ قد تفتح هذه المقترحات الأبواب أمام دخول أفكار جديدة تستحق الأخذ بعين الاعتبار، أو دخول وجهات نظر خارجية معقولة ومنصفة، أو صياغة منطق جيد يسمح للمتنازعين بأن يتفقوا على بنود لم يدرسوها من قبل، أو اقتراح خيارات يشعر الفرقاء بالتردد أمام القيام بها بأنفسهم أو تقديم كبش فداء للوصول إلى اتفاقية يعتقد الفرقاء أنها مناسبة ولكنهم يخشون ذكرها علناً. أحياناً قد يرغب الفرقاء

بأن يكونوا قادرين على قول: «أنا في الحقيقة لم أكن راغباً في هذا الخيار ولكن الوسيط أكّد أنه منصف ومعقول، وأن الفريق الآخر يستطيع التعايش معه لذلك قررت أن أعض على الجرح وأقبل الخيار الذي طرحه الوسيط».

عموماً، ينبغي على الوسطاء الإحجام عن طرح المقترحات في أوائل مراحل العملية بحيث يتمكن فرقاء النزاع من تطوير الحلول والوصول إلى تسوية موضوعة من قِبَلهم، ولكن إذا قرر الوسيط أن يدلي ببعض المقترحات حيال بعض العناصر المحتملة في الاتفاق، ففيما يلي بعض الاعتبارات التي يجب أن يبقيها في حسابه:

أولاً: على الوسيط أن يكون متأكداً من أن الفرقاء قد استنفدوا فرصهم في التفكير قبل تقديم المقترحات لأن الأخيرة إذا قدّمت قبل أوانها يمكن أن تضيق دائرة توليد الخيارات من قِبَل المتنازعين أنفسهم، أو ينظر إليها وكأن الوسيط قد بدأ يتخذ مواقف غير حيادية أو أنه يحاول دفع المتنازعين لتبني خياره المفضل الذي قد لا يكون الحل المناسب فيما يحاول المتنازعون تطوير حلولهم الخاصة، أو قد تتسبب في رفض اقتراح الوسيط وبالتالي إضعاف تأثيره في المستقبل.

ثانياً: غالباً ما تقتضي الحكمة أن يتم اقتراح أكثر من طريقة واحدة لمخاطبة قضية معينة أو مجموعة مصالح، لأن اقتراح خيار أو أكثر يمكن أن يعمل كمحفز للفرقاء على التفكير دون أن يدفعهم إلى الاعتقاد بأن الوسيط يحاول الدفع باتجاه خياره المفضل.

ثالثاً: قد يرغب الوسيط في إضافة مداخلة معينة قبل اقتراح بعض الخيارات من أجل حماية نفسه من أن ينظر إليه كمؤيد لحل معين وهنا يمكنه أن يقول: لدي بعض الأفكار التي أرغب منكم أن تأخذوها بعين الاعتبار ولكنها قد لا تشكل حلولاً مثالية أو أن تكون مناسبة لكل منكم ومع ذلك أريد منكم

أن تدرسوها وأن تستنبطوا منها ما هو مفيد لكم. ولكم مطلق الحرية بالطبع في رفض ما لا يناسبكم منها.

المنتديات المستخدمة لتوليد الخيارات

عادةً ما يتم تطوير الخيارات في جلسة مشتركة، أو في اجتماعات منفصلة أو ضمن مجموعات صغيرة تضم ممثلين من الأطراف الرئيسة.

وتستخدم الجلسات المشتركة عندما تكون الأطراف جميعها مرتاحة بالعمل معاً أو عندما يحتاج الأمر إلى وجود خبرات ومعلومات لعدد كبير من الناس من أجل تطوير خيارات متعددة أو عندما لا يرتاح الفرقاء لفكرة تسليم أمر توليد الخيارات لمجموعات صغيرة أو مجموعات مصالح منتدبة عنهم.

أما الجلسات المنفصلة فتستخدم عندما لا يكون الفرقاء مرتاحين لفكرة استكشاف الخيارات أمام بعضهم البعض، وعندما يُنظر إلى أي اقتراح في ظل وجود فريق منافس على أنه مجازفة بالتزام قبل أوانه، أو عندما يحتاج أحد الأطراف لبعض الخصوصية في التفكير بالخيارات التي يريد أن يطرحها في جلسة مشتركة، أو عندما يؤدي توليد الخيارات المتبادلة إلى الكشف عن معلومات يرغب أحد الأطراف في إبقائها سرية.

وغالباً ما يتسبب وجود مجموعة كبيرة في إعادة توليد الخيارات بسبب صعوبة التفاعل العميق أو صعوبة التصارح. وينطبق هذا على النزاعات المتعددة الأطراف وغالباً ما يساعد وجود مجموعات صغيرة على الخروج بحلول، إذ تقوم الأطراف المتعددة جميعها بانتداب مجموعات صغيرة أو لجان لمناقشة بعض القضايا، وتوكل إليها مسؤولية اقتراح حل متكامل يمكن فيما بعد طرحه على المجموعة الرئيسة لاتخاذ القرار النهائي. وغالباً ما تكون هذه المجموعات الصغيرة مؤلفة من ممثلين عن مجموعات المصالح الكبيرة وقد استخدمت هذه الطريقة في المفاوضات العُمّالية التي

تمت في مقاطعة ساسكاتشيوان في كندا لتطوير خيارات تُطرح أمام المفاوضات الجماعية حيث قامت مجموعات صغيرة مؤلفة من مفاوضين رئيسين منتدبين عن كل جهة بالاشتراك مع بعض المؤيدين لكل طرف بتطوير خيارات خلاقة تم قبولها فيما بعد من قِبَل الإدارة والعُمّال. كما استخدمت هذه المقاربة في المفاوضات الدولية مثل اتفاقية السلام في غواتيمالا التي أنهت ستاً وثلاثين عاماً من القتال والحرب الأهلية وقد تم فيها عقد اجتماعات غير رسمية من قِبَل الوسطاء لكي يتسنى لكل طرف مناقشة واستكشاف الخيارات دون أن يلزموا أنفسهم مسبقاً بمناقشة الحل من منتدى علني.

أنواع خيارات التسوية

ينبغي على خيارات التسوية أن تلبي المصالح الإجرائية والأساسية والنفسية للمتنازعين، قبل أن يتم قبولها كحلول للنزاع، والدرجة التي يتم فيها تلبية المصالح يمكن أن تحدد مدى قوة الاتفاقية. وعادةً ما يقوم الوسطاء والمفاوضون بصياغة خيارات التسوية عبر تغيير عدد من العناصر بهدف وضع حزمة تلبي حاجات جميع الأطراف.

وقد حدد فيشر (1978) بعضاً من هذه المتغيرات التي تبين مدى قوة الاتفاقية:

الاتفاقيات الأقوى تكون	الاتفاقيات الأضعف تكون
• أساسية: إذ تحدد التبادلات المعينة والملموسة مثل الأموال، والخدمات والعمالة وغيرها، التي سوف تتمخض عنها المفاوضات.	• إجرائية: تحدد الطريقة التي سيتم فيها اتخاذ القرار.
• شاملة: تشمل حلاً لجميع قضايا النزاع.	• جزئية: لا تشمل حلاً لجميع القضايا.
• دائمة: تقدم حلولاً لجميع الأوقات.	• مؤقتة: قد تقدم قرارات تجريبية أو مؤقتة خاضعة للتغير مستقبلاً.

الاتفاقيات الأقوى تكون	الاتفاقيات الأضعف تكون
• نهائية: تشمل جميع التفاصيل في صيغتها النهائية.	• مبدئية: تشمل اتفاقيات عامة ولكن التفاصيل تبقى بحاجة إلى مراجعة.
• غير مشروطة: تهيئ لإنهاء النزاع دون الحاجة إلى شروط مستقبلية للتنفيذ.	• مشروطة: تنص على أن نتيجة النزاع متوقفة على وجود معلومات إضافية تتعلق بأداء أحد الأطراف أو أكثر في المستقبل.
• ملزمة: تعتبر اتفاقيات رسمية تلزم الأطراف بتحركات معينة (عادةً ما يوافق الفرقاء على بنود معينة ويلتزمون بها إذا كانوا على علم بعواقب عدم تنفيذها).	• غير ملزمة: تضع توصيات أو طلبات فقط، بينا تبقى الأطراف غير ملتزمة قانونياً بالإذعان لهذه البنود.

بشكل عام، يرغب الوسطاء في مساعدة الأطراف على الوصول إلى أقوى الاتفاقيات الممكنة ولكن الأمر قد لا يكون سهلاً وخاصة عند تطوير تسوية تحمل جميع المواصفات المذكورة في العامود الأيمن. على سبيل المثال، قد لا يتمكن الوسيط من الوصول إلى اتفاقية أساسية حول قيمة قطعة أرض ولكنه قد يستطيع وضع إجراء مقبول لدى جميع الأطراف من أجل تقييم قيمتها. كذلك قد لا يتمكن الوسيط في حالة أخرى من انتزاع قرار دائم حول مكان عيش الطفل بعد طلاق والديه ولكنه قد يتمكن من الوصول إلى تسوية حول حل يقوم على التجربة، بحيث يتم تقييمه بين فترة وأخرى أو تغييره إذا احتاج الأمر.

أحياناً قد يكون الحل الإجرائي الذي يؤدي إلى تسوية جزئية للقضايا، إضافةً إلى كونه مؤقتاً ومشروطاً ومبدئياً وغير ملزم، هو الحل الأقوى والمفضل، ويستطيع الوسيط من خلال تجربة صيغة خيارات التسوية أن يساعد الفرقاء على التفاوض للوصول إلى أقوى اتفاقية ممكنة تلبي حاجاتهم ومصالحهم.

توليد الخيارات في قضية سينغسون وويتامور

في النزاع الذي تابعناه عبر الفصول السابقة بين سينغسون وويتامور، عمل الأطباء المتنازعون في المراحل الأولى للعملية على الوصول إلى تفهّم مشترك للقضايا، وعلى استكشاف مصالحهم ومن ثم الموافقة على بيان مشترك حول المشكلة، ولكن بعد إجراء مناقشات لاحقة تبين للوسيط أن سينغسون غير واثق تماماً من القدرة عل الوصول إلى حل يبقى فيه ويتامور في البلدة ليمارس عمله في الطب، في نفس الوقت الذي يتم فيه تلبية مطالب العيادة. وقد أدرك الوسيط هذه النقطة واقترح أن يقوموا جميعاً بمحاولة تطوير ثلاثة أطر ممكنة للحل، الأول: أن يبقى ويتامور في البلدة ويمارس عمله في الطب مع المحافظة على اتصال مع العيادة لا يخالف فيه بنود العقد. والثاني: أن يبقى ويتامور في البلدة ويمارس عمله الخاص مع التعويض للعيادة عن قيامه بإنهاء خدماته قبل انتهاء تاريخ العقد، وثالثاً: أن يخرج ويتامور من البلدة إلى مكان يبعد عن الحد الأدنى من المسافة المذكورة في العقد وأن يمارس مهنة الطب ويبقى على اتصال مع أطفاله. وقد وافق جميع الفرقاء على هذه المقاربة من أجل تطوير خيارات متعددة يقومون بدراستها.

ولدى تناوله الإطار الأول، طلب الوسيط من الفرقاء القيام بتوليد خيارات تعالج قضية تحديد اتصال آل ويتامور مع بعضهم البعض والسماح في نفس الوقت لإندرو بأن يواصل عمله في العيادة وقد شملت هذه العملية القيام بعصف فكري ولاحقاً مناقشة تعديل بعض المقترحات التي طُرحت للحل.

في الحالة الثانية، طلب الوسيط من الفرقاء تحديد بعض العناصر التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند حساب مبلغ التعويض الذي يتوجب دفعه للعيادة. وقد تم تحديد العناصر التالية عبر وضع لائحة، ومناقشتها واستخدام مقاربة بناء الكتلة:

- احتمال خسارة زبائن.
- تكاليف توظيف طبيب آخر.
- تغطية الخدمات الطبية في الفترة ما بين مغادرة ويتامور للعيادة وتعيين طبيب جديد.
- تكاليف وقوع حوادث مماثلة فيما لو قرر أطباء آخرون اتباع طريق ويتامور وترك العيادة قبل انتهاء مدة عقدهم.
- تكلفة إنشاء عيادة أخرى.
- توقيت دفع التعويضات.

وقد وافق الطبيبان أن هذه العناصر تحتاج إلى دراسة أكبر وتابعوا مناقشة كل عنصر بالتفصيل. بالنسبة لمسألة التوظيف، اتفق الطرفان على ضرورة دفع تكاليف الإعلان عن طلب طبيب بالإضافة إلى الرحلات التي ستتطلّبها عملية التوظيف مثل تذاكر الطيران وزيارة الموقع من قِبَل مرشحين اثنين على الأقل، ولكنهما وصلا إلى طريق مسدود حول تكلفة الإعلان التي سيتم شملها في الاتفاقية النهائية ثم اتفقا على أن يقوم أحد أعضاء العيادة المحترم من كليهما بإعداد بعض الأرقام الواقعية. ثم عادا واختلفا حول عدد الزيارات الضرورية للموقع قبل التوظيف. وبعد عدة جلسات كولسة مع الوسيط كلٌّ على حدة، اتفق الطرفان أخيراً أن الرقم قد يصل إلى ثلاث زيارات، وفي حال كان أقل فإن التكاليف سيعاد حسابها. بعد ذلك وضعوا عدة أرقام لتغطية كل من هذه التكاليف.

بالنسبة للتكاليف المحتملة لخسارة الزبائن، اتفق الطرفان على استكشاف حلّين إجرائيين محتملين الأول يتضمن استمرار ويتامور في خدمة زبائن العيادة، في عيادته الجديدة على أن يدفع لعيادة سينغسون نسبة مئوية من التحصيلات التي يجنيها من هؤلاء الزبائن حتى انتهاء مدة العقد مما سيعوض تكاليف

توظيف طبيب ويساعد هذا الطبيب على إرساء عمله في العيادة. والخيار الثاني هو دفع رسم مقطوع على أساس بيانات معلومات من حوادث مماثلة حصلت في عيادات أخرى.

بعد تناول كل من هذه المواضيع التي تم ذكرها سابقاً، وبعد تطوير أرقام التكاليف، وضع ويتامور وسمبسون معاً حزمة مالية متكاملة واستمرا في مناقشتها وإدخال بعض التعديلات الطفيفة عليها.

بعد مناقشة الإطارين الأوّلين، لم يعد هناك اهتمام بمناقشة الإطار الثالث، لذلك وافق الطبيبان على أخذ استراحة من المفاوضات تتيح لهما دراسة وتقييم الخيارات على أن يلتقيا ثانيةً في الأسبوع القادم ليحاولا الوصول إلى حل.

المقاربات الثقافية

توليد الخيارات هو واحد من المراحل الأكثر تأثراً بالثقافة في عملية الوساطة فالثقافة المهنية (القانونية والتجارية والتعليمية) وكذلك الثقافة المؤسسية (الشركات والدوائر الحكومية والمنظمات غير الحكومية) والثقافات العرقية والإقليمية والقومية والطبقية غالباً ما تؤثر على أفضليات الفرقاء واستخدامهم لمختلف الوسائل إضافةً إلى مهاراتهم.

على سبيل المثال كانت الثقافة الأميركية القانونية في السابق تميل بقوة باتجاه المفاوضات القائمة على المواقف كإجراء لتطوير الخيارات. وقد أظهرت الدراسات الدولية عدة خيارات قومية لمقاربات معينة ضمن ظروف معينة فالمفاوضون من جمهورية الصين الشعبية (باي 1982، سيلجمان 1989) والمفاوضون من جمهوريات الاتحاد السوفياتي السابق وروسيا (سميث 1989، شيكتر 1998) يفضلون دائماً المفاوضات القائمة على المواقف من أجل حل نزاعاتهم السياسية والاقتصادية.

أما الثقافات الأوروبية والثقافات الأخرى المنبثقة عنها فترغب في توليد الخيارات بشكل مشترك في عملية أخذ وعطاء على طاولة المفاوضات وعلى العكس من ذلك يفضل اليابانيون في مفاوضاتهم التجارية استخدام المحادثات غير الرسمية بعيداً عن الجلسات المشتركة من أجل تطوير خيارات التسوية، ويستخدمون الجلسات الرسمية أساساً لإقرار الاتفاقيات التي تم الوصول إليها في حوارات سابقة (غراهام وسانو 1984).

أما رجال الأعمال في أميركا الشمالية وألمانيا فيفضلون غالباً العصف الفكري أو المقاربات المنهجية في توليد خيارات الحل. وهناك ثقافات أخرى مثل الثقافات الأكثر تقليدية التي يمكن لتوليد الخيارات فيها أن يكتسي غطاءً أقل رسمية، تفضل المحادثات الملتوية أو الممتدة والتي تتضمن الكثير من الجلسات الاجتماعية الجانبية من أجل الخروج بحلول محتملة يتم تطويرها لتصبح مقبولة من الطرفين.

على الوسطاء العاملين عبر الثقافات أن يمضوا وقتاً في تفهّم أفضليات الفرقاء والوسائل المألوفة لديهم في التفاوض قبل تطوير مقاربات تلقى قبولاً ثقافياً لديهم. في بعض الحالات، قد يضطر الوسطاء إلى الجلوس مع كل طرف على حدة من أجل استيعاب هذا التعدد الثقافي.

الجزء الرابع

الوصول إلى تسويـــــة

الفصل الثاني عشر

تقييم خيارات التسوية

تتشابه مرحلة تقييم الخيارات في إجراءاتها بمرحلة ما قبل المفاوضات التي تشمل البحث عن مقاربة لحل النزاع، والتي نوقشت في الفصل الرابع حيث ينخرط الفرقاء في الأعمال التالية:

1- مراجعة مصالحهم.

2- تقييم كيفية تلبية هذه المصالح عبر تطوير الحلول باتباع إجراءات تقوم على المواقف أو المصالح.

3- تحديد تكلفة ومزايا اختيار أو عدم اختيار أحد الحلول.

4- تقييم وجود خيار بديل للتسوية المقترحة.

5- بدء عملية تعديل ودمج وإسقاط وتبادل الخيارات من أجل الوصول إلى التسوية النهائية.

والفروقات الأكبر بين عملية التقييم وبين المرحلة السابقة تكمن فيما يلي:

1- عادةً ما يدفع الوقت الذي تم استثماره في المفاوضات إلى تشجيع الفرقاء على الوصول إلى تسوية عبر المفاوضات.

2- يستطيع الفرقاء أن يقيّموا الخيارات بشكل مشترك بدلاً من أن يفعلها كل منهم على حدة.

3- يكون تركيز الفرقاء في عملية التقييم بشكل رئيس على المحتوى الأساسي للمفاوضات بدلاً من إجراءات التفاوض المستقبلية.

تكون المهمة المركزية للفرقاء في هذه المرحلة هي تقييم مدى إمكانية تلبية المصالح بشكل جيد عبر خيار واحد أو مجموعة من الخيارات التي تم عرضها بالتعاون بين بعضهم البعض أو من قِبَل أحد الأطراف وحده. وهنا ينبغي على الوسيط مساعدة الفرقاء على تقييم الخيارات وتحديد التكاليف والمنافع المتأتية من قبولهم أو رفضهم (جيبسون، ثومسون وبوزرمان 1996، جيبسون 1999).

لن نقوم هنا بمناقشة إجراءات التقييم لأنها سبق ووردت بالتفصيل في الفصل الرابع ولكن تبقى هناك فكرتان وبعض النشاطات التي تحتاج إلى استكشاف أفضل وهي وضع تسوية إيجابية أو مدى معين للمساومة ودراسة البديل الأفضل لاتفاق يتم عبر التفاوض ويسمى (BATNA) (فيشر ويوري 1981).

مدى التسوية

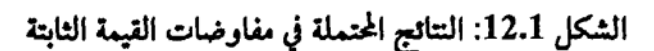
يشكل مدى التسوية الإيجابي سلسلة من الخيارات التي يفضل أي من الفرقاء تبنيها بدلاً من قبول عواقب انهيار المفاوضات. ويطلق على مدى التسوية اسم المدى التفاوضي عندما يتم تطبيقه على خيارات تولدت عبر التفاوض القائم على المواقف وسوف أقوم الآن بتفحّص كيفية إدراك الفرقاء لما نتج عنهم من خلال التفاوض القائم على المواقف أو من خلال حل المشاكل بالتعاون مع بعضهم البعض، وهما خياران يقعان ضمن المدى الإيجابي للتسوية.

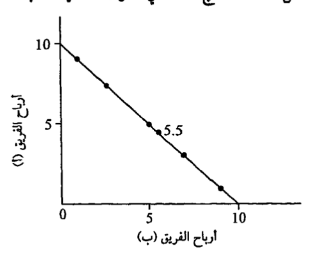
إيجاد وتحديد المدى التفاوضي

يدعي المفاوضون الذين يعتمدون في مفاوضاتهم على المواقف أنهم يتفاوضون على مورد محدود أو ثابت مثل النقود، الوقت، والأشياء الملموسة، وبذا تبقى القيمة المتاحة لجميع الفرقاء غير قابلة للزيادة. ورغم أن هذا الادعاء ليس صحيحاً في كل الأوقات، إلا أنني سأقوم هنا باعتباره فرضية معطاة. فإذا كان المتفاوضون، يساومون على حصص ثابتة من مورد محدود، فإن أي ربح يحققه أحد الأطراف سيشكل خسارة للطرف الآخر وإذا كان على الفريقان الوصول إلى اتفاقية عبر تقسيم المورد بينهما، فإن عليهما الوصول إلى موقع يشكل حلاً وسطاً ويمكنهما من خلاله تقاسم الأرباح والخسائر بطريقة مقبولة من كليهما.

الشكل 12.1 تظهر النتائج المحتملة لمفاوضات القيمة الثابتة. وفي هذه الصورة يمثل المحور العامودي أرباح الفريق (أ) بينما يمثل المحور الأفقي الأرباح الموازية للفريق (ب) وإذا كان على الفريقين أن يتقاسما قيمة مورد ثابت، فإن التقسيم ينبغي أن يتم على نقطة معينة عبر الخط المائل (س ص). وعلى هذا الخط يتم تحديد بعض خيارات التسوية مع اعتبار النقطة 5.5 نقطة التوزيع المتساوي للمورد. وضمن هذا التواصل للتوزيع، يستطيع الفرقاء عادةً تحديد نقطة يمكن اعتبارها حلاً أو هدفاً مفضلاً وهنا يصبح الوصول إلى هذه النقطة هدفهما في المفاوضات المقبلة.

والنقطة الهدف هي الحل المفضل لتوزيع الموارد إذ تشكل التعويض الذي يعتبره الأطراف أفضل ما تستطيع الوصول إليه ضمن الظروف المحيطة. كما أنها تشكل أيضاً نقطة طموح للفرقاء. وعادةً ما يتم تطوير الأهداف بناءً على طموحات عالية أو مشاعر أساسية، أو نتيجة حسابات وتحليلات معقدة.


الشكل 12.1: النتائج المحتملة في مفاوضات القيمة الثابتة



وبالإضافة إلى النقاط المستهدفة، يمكن للمفاوضين أن يضعوا حدوداً عليا وحدوداً دنيا يُطلَق عليها عادةً نقاط المقاومة. وتشير الحدود العليا إلى أقصى ما يمكن لأحد الفرقاء أن يدفعه أو يتنازل عنه في التسوية بينما تشكل الحدود الدنيا أدنى ما يمكن لأحد الفرقاء أن يقبله مع الوصول إلى اتفاق.

وبين نقطة الاستهداف ونقطة المقاومة يوجد المدى التفاوضي أو مدى التسوية وهو حقل من الخيارات يوفر مستويات من المنافع والخسائر في كل مفاوضات رغم تقبله من كلا الفريقين. ولأن كلاً من الفريقين يملك مدى من الخيارات المقبولة فإن هدف كل منهما يتجه نحو ما يلي:

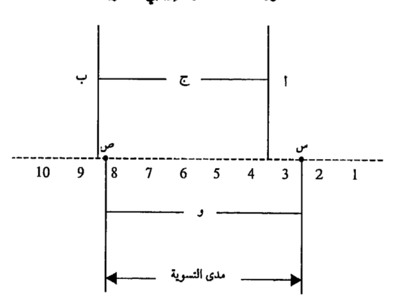
1- اكتشاف مدى التسوية للفريق الآخر.
2- تحديد وجود تقاطعات بين مداه ومدى الفريق الآخر.
3- إيصال أرباحه إلى الحد الأقصى ضمن المدى المحتمل للنتائج إذا كانت هناك تقاطعات معينة.

وفي أفضل الحالات، تحصل التقاطعات بين الفريقين في مدى التسوية المطروح بحيث يصبح المجال متاحاً أمام إيجاد حلول مرضية وتقسيم للموارد.

تظهر الصورة 12.2 كيف يمكن لخيارات الفريقين أن تحقق الانسجام بينها، إذ يستطيع الفرقاء المتفاوضون على أسس المواقف بمساعدة الوسيط أو بدون مساعدته أن يحددوا مدى التسوية المقبولة لكليهما وأن يقدموا مقترحاتهم ضمن حدود المدى الواقعة بين نقاط المقاومة. وعندما يتقاطع مدى التسوية، يصبح لزاماً على الفرقاء أن يتخذوا قراراً أخيراً حول توزيع الموارد ضمن المدى الإيجابي للاتفاقية.

أحياناً يصل الفرقاء إلى المدى التقييمي ويكتشفون أن مدى التسوية بينهما لا يتقاطع ويطلق على هذه الحالة اسم «المدى السلبي للتسوية».

صورة 12.2: المدى الإيجابي للتسوية



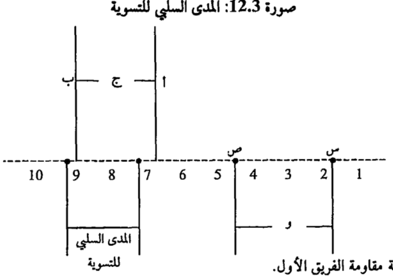
أ = نقطة المقاومة للفريق الأول.
ب = نقطة الاستهداف للفريق الأول.
ج = الخيارات المقبولة للفريق الأول.
س = نقطة الاستهداف للفريق الثاني.
ص = نقطة المقاومة للفريق الثاني.
و = الخيارات المقبولة للفريق الثاني.

الشكل 12.3 تبين مدى التسوية السلبي، وعندما يكشف أحد الفريقين وجود مثل هذا المدى، فإن عليه أن يتبع خيارات متعددة هي:

- الاستمرار في التفاوض وتقديم اقتراحات لاحقة أملاً بأن ينقل الفريق الآخر نقاط استهدافه ومقاومته من أجل إيجاد مدى إيجابي للتسوية.
- تغيير نقاط استهدافه ومقاومته مع الاستمرار في تقديم مقترحات جديدة تتطلب تنازلات أقل من الطرف المقابل.
- توسيع عدد القضايا من أجل إتاحة المجال لحصول تبادلات لمصالح أخرى يمكن أن تعوض خسارة قضية ذات مورد ثابت.
- إيقاف المفاوضات.

ويمكن للوسيط مساعدة الفريق على تقييم رغبته في متابعة كل من هذه الخيارات الأربعة أو مدى تناسبها مع وضعه.

صورة 12.3: المدى السلبي للتسوية



أ = نقطة مقاومة الفريق الأول.

ب = نقطة استهداف الفريق الأول.

ج = الخيارات المقبولة لدى الفريق الأول.

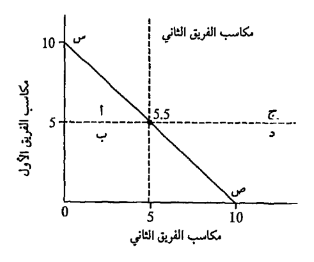
س = نقطة استهداف الفريق الثاني.

ص = نقطة مقاومة الفريق الثاني.

و = الخيارات المقبولة لدى الفريق الثاني.

مدى التسوية وحل المشكل بالتعاون

تختلف إجراءات الوصول إلى المدى الإيجابي للتسوية عندما يتفاوض الفرقاء على أسس المصالح، عنها في المفاوضات القائمة على أسس المواقف. ورغم أن المبدأ المتعلق بمدى التسوية يبقى ساري المفعول، إلا أن الخيارات التي يتدارسها الفرقاء لا تقع بالضرورة ضمن الحلقة التي يربح فيها أحد الفرقاء على حساب الفرقاء الآخرين. وتمثل نتيجة المفاوضات القائمة على المصالح حلاً وسطاً فقط في أسوأ السيناريوهات أما المسار الطبيعي لها فهو يفضي على المدى الطويل إلى تسوية ترضي جميع الأطراف وتبين الصورة 12.4 الحقل الذي تظهر فيه مثل هذه النتيجة:



في الشكل 12.4 يمثل الخط المائل س ص تقسيم القيم بحسب الحل الوسط الذي توصل إليه الفرقاء في مفاوضات القيمة الثابتة. وتمثل النقطة 5.5 تقسيماً متساوياً للموارد المتنازع عليها. أما الحلول التي سعت إليها المفاوضات القائمة على المصالح فتجدها في المربع ج وهي تمثل المصالح الأكثر إرضاءً من قِبَل التسوية الموضوعة، بين توزيعات المنافع التي تنتشر على مدى الخط المائل س ص.

إدراك مدى التسوية أو الاعتراف به

في بعض المفاوضات، لا تجد الأطراف المتفاوضة صعوبة في إدراك وصولها إلى مدى التسوية المقبول. وسواء تم الأمر من خلال تخطيط سابق للمفاوضات أو من خلال سير عملية التفاوض نفسها، فإن الفرقاء سيدركون أنهم قد وصلوا بها إلى مرحلة تطوير خيارات تعتبر جميعها أفضل من عدم الاتفاق.

ولكن، أحياناً يجد الفرقاء صعوبة في إدراك المدى الإيجابي للتسوية. ويحدث هذا بسبب خطأ في المنظور المتعلق بماهية الخيار المقبول للتسوية أو بسبب وجود مدى سلبي لهذه التسوية. وهنا يعتبر تدخل الوسيط لمنع الوصول إلى طريق مسدود، أمراً جوهرياً وسوف أناقش هنا كيف يتجاوب الوسطاء مع المشكلة الأولى.

تحديد الحقل المقبول للتسوية

تتشابه مشكلة التحديد هنا مع المشاكل المتعلقة بالمنظورات أو المواقف والتي تم تحديدها في المراحل الأولى للمفاوضات. على سبيل المثال: من الضروري إدراك أهمية المصالح ومتى ينبغي على الفريق الانتقال من موقف أولي إلى موقف يلبي مصالحه. وهنا يمتلك الوسيط ومن خلال نقاشاته المعلنة والخاصة مع الفرقاء المتنازعين، المنظور الأكثر دقة للمدى المقبول للتسوية الذي ستتمخض عنه المفاوضات. والمشكلة التي تواجهه هنا هي مسألة إيصال الرسالة للمتفاوضين بأنه قد تم التوصل إلى مدى تفاوضي دون الكشف عن النتائج الدقيقة للنزاع.

على الوسطاء أن يحاولوا إيصال الفرقاء إلى إدراك أنهم قد وصلوا إلى مدى التسوية من خلال طرح أسئلة غير مباشرة حول قدرة الخيارات المتوفرة على تلبية مصالحهم واحتياجاتهم. كذلك يستطيع الوسطاء أن يسألوا أحد الفرقاء على

حدة حول ما إذا كان راغباً في المخاطرة بفقدان أحد الخيارات المتوفرة في حالة الوصول إلى طريق مسدود، وإذا كان جوابه بأنه غير مستعد للمخاطرة، يدرك الوسيط عندها أن هذا الفريق قد وصل إلى نقطة مساوية أو أفضل من نقطة مقاومته وأنه (أي الفريق) قد انتقل إلى المدى المقبول للخيارات. وهكذا يتم اتباع نفس الإجراء (على حدة) مع الفريق الآخر. وعندما يصل الوسيط إلى نقطة تحديد مدى التسوية المقبول من الفريقين يمكنه إعلامهما علناً أو على حدة بأن شروط الاتفاق قد توفرت. أو ربما وبشكل أكثر شيوعاً، يقوم بقيادة الفرقاء بهدوء نحو إجراءات التسوية كما سيرد وصفه في الفصل الثالث عشر.

إدارة مسألة التوقعات المضخّمة

معظم النقاشات التي ورد ذكرها حتى الآن كانت تتعلق بالنزاعات التي رغب الفرقاء فيها بالاعتراف بأنهم قد وصلوا إلى المدى الإيجابي للتسوية، ولكن بعض النزاعات تنطوي على أمور أخرى إذ قد تجد الفرقاء فيها يحملون توقعات مضخّمة أو آمالاً عالية بحيث يصل بهم الأمر إلى وضع مطالبات غير معقولة. مثل هذا التصرف يمكن أن يمنع تقدم المفاوضين نحو المدى المقبول للتسوية. لذلك ومن أجل تجنب الوصول إلى هذا الوضع، ينبغي على الوسطاء أن يحاولوا إقناع الفرقاء ذوي الطموحات المضخمة أن يتفهّموا أن مطالبهم تخرج عن خط المعقول وعما يمكن إنجازه على أرض الواقع، أو أن يدركوا أن الطرف الآخر قد وصل إلى الحد الأدنى من إمكانياته أو إلى نقطة المقاومة وأنه ليس باستطاعته تقديم المزيد. وكل من هاتين الاستراتيجيتين يتم تصميمها لإزالة شبح الوصول إلى طريق مسدود والذي لا يمكن إزالته إلا إذا قام الفريق ذو الأفكار غير المعقولة بتعديل موقفه وأفكاره.

وغالباً ما يتمكن الوسيط من انجاز الاستراتيجية الأولى أي إقناع الفريق بعدم معقولية طروحاته، من خلال استخدام الأسئلة التالية:

- لو كنت في مكان الفريق الآخر، هل كنت ستقبل المقترحات التي تُدلي بها الآن أو هل كنت ستتوقع تقديم المزيد من أجل الوصول إلى اتفاق.
- هل تعتبر هذا العرض منصفاً؟ وهل ينظر الناس الذين تحترمهم مثل مجتمعك وجمهورك وعائلتك، إلى هذا العرض مثل نظرتك؟
- هل يتماشى العرض الذي تقدّمه مع الأعراف القانونية والمجتمعية؟
- هل يتماشى مطلبك مع التسويات التي تم التفاوض عليها أو مع القرارات القضائية التي اتخذت في مواقف مشابهة أو حول قضايا مشابهة؟
- هل لديك القوة أو النفوذ لتطبيق الاتفاق حول هذه القضية؟
- ما هي المكاسب التي تحققها عبر اتباع هذا الطريق؟ وهل هناك مخاطر متضمنة؟

وإذا لم يستطيع الوسيط من خلال طرح الأسئلة الحذرة أن يحثّ الفريق الذي يحمل آمالاً مضخّمة على تعديل موقفه، فإن عليه استخدام معلومات عن الفريق الآخر كوسيلة للتأثير، ولكن هذا الأمر يحمل معه مشاكله دائماً، فقد لا يكون بحوزة الوسيط تقييم دقيق لموقف الفريق أو لقدرته على التأثير أو ربما يكون الوسيط ضحية لتكتيكات مخادعة يستخدمها فريق أو آخر. لذلك ينبغي على الوسيط، وقبل إبلاغ الفريق الثاني بأن هذا الفريق أو ذاك قد وصل إلى نقطة لا يمكنه بعدها تقديم أي تنازلات أن يتأكد من عدم وجود عروض إضافية من قِبَله (أي الفريق). بمعنى آخر أنه يجب إعطاء الفريق الذي يوجَّه إليه الطلب فرصة لتقديم عروض إضافية قبل أن يعلن الوسيط إلى الفريق الثاني بأن مرونته قد انتهت (أي الفريق الأول)، وعادةً ما تتم كل هذه النشاطات وراء الكواليس، وعندما يتلقى الوسيط إذناً بنقل الرسالة إلى الفريق الذي يحمل آمالاً مضخمة يقوم بذلك بمختلف الطرق وفقاً لخصوصية الوضع والتوقيت (أي الوقت المناسب لقبول العرض) وتداعيات الرفض (فيشر 1978، والتن وماكيرسي 1965).

ولكن على الوسطاء أن يكونوا حذرين بحيث لا يستخدمون هذا التكتيك إلا كملاذ أخير لأنه إذا لم يقم الفريق الذي يحمل آمالاً مضخمة بتغيير موقفه، فقد يصل الوضع إلى طريق مسدود. لذلك ينبغي على الوسطاء أن يتركوا الأطراف المتنازعة دون التزام بأي حل معين لأطول فترة ممكنة حتى لا يتخندق هؤلاء وراء موقع يتعذر الدفاع عنه. ومع ذلك، إذا نجح الوسطاء في نقل رسالتهم فإن الطرف المتمرد قد يقوم بمراجعة موقفه ومطالبه والانتقال إلى مدى التسوية المقبول من الطرفين.

المدى السلبي للتسوية

للأسف، لا تنتهي المفاوضات دائماً إلى مدى التسوية الإيجابي. لقد ناقشت سابقاً التدخلات التي يقوم بها الوسيط في حال وجود مشكلة منظورة في إدراك الفرقاء لظهور مدى التسوية ولكني سأتحول الآن إلى الاستراتيجيات المتبعة في حال غياب المنظور للمشكلة أي عندما تكون الخلافات حقيقية ولا يوجد خيارات مقبولة من الطرفين.

والتدخل الأكبر للوسطاء هنا هو في مساعدة الفرقاء على تحديد البديل الأفضل لديهم للتسوية عبر المفاوضات أي ما يسمى BATNA (فيشر ويوري 1981). وفي تحديده للاستراتيجية الأخيرة أي BATNA يعود الوسيط إلى عملية اختيار مقاربة أو مجال للنزاع كما ورد في الفصل الرابع. إذ يتوجب على الوسطاء سواء بشكل مشترك بين الفرقاء أو على حدة مع كل فريق، أن يناقشوا الخيارات الإجرائية المتاحة أمامهم في حال فشل المفاوضات، إضافةً إلى النتائج المادية والنفسية المحتملة لفشل أي من هذه المقاربات. في هذا الوقت، ينبغي على الفرقاء إما إنهاء المفاوضات أو التحول نحو استخدام مقاربات أخرى أو إعادة تقييم مواقفهم واقتراحاتهم للانتقال إلى تسوية مقبولة لدى الجميع. وغالباً ما يؤدي التقييم الواقعي والحذر لموقف كل فريق إلى إعادة المتنازعين مرة أخرى

للجلوس على طاولة المفاوضات مع التزام بالوصول إلى تسوية مقبولة من الأطراف جميعها (لاكس وسيبنيوس 1985).

تقييم الخيارات في قضية سينغسون وويتامور

وعودة لهذه القضية مرة أخرى حيث نجد أن الفرقاء قد طوّروا سلسلة من خيارات التسوية يشمل بعضها تعويضاً لا يشمله البعض الآخر. وبما أن هذه الخيارات قد تم تطويرها في جلسة مشتركة، فقد بدأ الفريقان عملية التقييم بشكل مشترك أيضاً وناقشا أي من الخيارين يحفظ علاقاتهما بشكل أفضل مع بعضهما البعض ومع كادر العيادة، وهو أمر يحمل مردوداً عالياً لتكلفته لكل من الفريقين لأنه يعالج مسائل مسبقة ولاحقة. وفي النهاية وافق الطرفان بشكل مؤقت على الخيار القائل بأن يستمر ويتامور في عمله في العيادة ولكن في غرفة بعيدة ومنعزلة حتى انتهاء عقده. إلا أن الطرفين أرادا استكشاف هذا الحل مع أطراف معنية أخرى قبل تثبيته نهائياً. فقد رغب سينغسون بمناقشة الأمر مع مجلس الإدارة، والمستشار القانوني وزملاء آخرين فيما أراد ويتامور مناقشة الأمر مع الوسيط ومع محاميه ومع المرأة التي ستصبح فيما بعد زوجته السابقة. كان لقاء ويتامور مع الوسيط قصيراً وموجزاً وقد ركّز أساساً على كيفية قيامه بطرح هذا المقترح أمام زوجته ومناقشته معها.

المقاربات الثقافية

تعتبر الثقافة عاملاً جوهرياً في كيفية تقييم الفرقاء للخيارات لأنها تشكل المعايير والمقاييس التي يستخدمها الفرقاء في تعريف إنصاف وعدالة وكفاءة وقابلية تطبيق أي تسوية. بعض الثقافات التي يهيمن عليها حكم القانون مثل الثقافة الرئيسة في أميركا الشمالية تستخدم معايير قانونية أي حسابات الربح في المحاكم من أجل تحديد مدى الإنصاف في النتيجة أو مدى قبولها. وفي مثل هذا السياق، يتم التفاوض بين الفرقاء تحت ظل القانون.

وهناك ثقافات تستخدم الأعراف أو القوانين العشائرية والتقليدية من أجل تقييم النتائج. على سبيل المثال، قد يرغب الفرقاء في تحديد مدى اقتراب التسوية من حلول سابقة تم وضعها لنزاعات مشابهة وهذا الأسلوب هو ما تلجأ له المجتمعات التقليدية أو مجتمعات المواطنين الأصليين قبل اتخاذ القرارات.

بعض الثقافات توكل مسألة توزيع الموارد ووضع الحلول العادلة لشخص ذي منصب أو مكانة، وكلما ارتفع هذا المنصب زاد تأهل الشخص لحل المشاكل، وقد ظهر هذا المثال في حل بعض النزاعات التي نشبت في تسوانا بجنوب إفريقيا (كاماروف وروبرتس 1981) عندما استطاع زعماء القبائل والنبلاء أن يكسبوا حصصاً في أراضي التوطين أكثر من الفلاحين الذين تقبلوا الأمر طوعياً بسبب مكانة أولئك الزعماء ومناصبهم العالية.

وأخيراً يمكن للفرقاء استخدام المعايير والمقاييس التي تخص فئاتهم العرقية والدينية. فقبل عدة سنوات وبينما كنت أعمل في سريلانكا، استرعت انتباهي وساطة وصل فيها الفرقاء المتنازعون إلى تسوية بعد أن قام الوسيط باستكشاف الاستحقاقات التي قد يحصل عليها أحد الفرقاء في حال الوصول إلى تسوية. وقد شرح لي الوسيط فيما بعد أن تراكم الحسنات والاستحقاقات بالنسبة للبوذيين في سريلانكا من خلال الأعمال الحسنة، يعتبر أمراً مرغوباً لأنه يعطيهم القدرة على تحريك عجلة حياتهم والوصول إلى نيرفانا (الفردوس) بأسرع وقت ممكن.

توضح هذه الأمثلة أهمية قيام الوسطاء بعملية استكشاف مع الفرقاء المتنازعين للمعايير والمقاييس التي يستخدمونها في تحديد مدى تقبّلهم لتسوية ما. ولعل تفهّم هذا الإطار الفكري، يساعد الوسيط على تحقيق النجاح في عمله ضمن منظور العالم الذي يعمل فيه من خلال تفسير منطق كل فريق للفريق الآخر والوصول في النهاية إلى تسهيل عملية الاتفاق.

الفصل الثالث عشر

إجراء المفاوضات النهائية وإغلاق ملف القضية

تشمل المفاوضات النهائية التي يقوم بها الفرقاء بالاشتراك مع الوسيط في المراحل الأخيرة للمفاوضات نشاطات تهدف إلى تضييق أفق الخلافات الأساسية والإجرائية بين المتفاوضين، وتقليل عددها ومن ثم التحرك نحو وضع الصيغة الرسمية للاتفاق وإنهاء النزاع من ناحية تحقيق أقصى إرضاء للمشاعر والقضايا المطروحة والبنود الأساسية للتسوية.

المساومة النهائية على القضايا الأساسية والإجرائية

يحدد جوليفر (1979، ص ص161-162) أربعة أوضاع يجد فيها المفاوضون أنفسهم وقد وصلوا إلى المرحلة النهائية للمفاوضات.

1- يصبح مدى المساومة ضيقاً من حيث أن المكاسب التي يمكن أن تجنى من المزيد من المساومة تصبح قليلة بل تافهة مما يدل أن الوصول إلى الاتفاق أصبح وشيكاً وأن ما تبقى يمكن معالجته من خلال توضيح تفاصيل ثانوية وأن باستطاعة الفرقاء وضع التزام مشترك بالنتيجة المنبثقة.

2- يمكن لمدى المساومة أن يكون ضيقاً أو أن الصيغة الناتجة عن المفاوضات قد أسست لعدد من الاتفاقيات المبدئية ولكن تفاصيل البنود ما زالت بحاجة إلى بعض المعالجة.

3- في الوضع الثالث: يتم اكتشاف نوع قابل للتطبيق من مدى المساومة على الرغم من المحددات الصعبة وغير الواضحة، وعلى الرغم من وجود اختلافات ملموسة بين الفرقاء. ومع ذلك فإن أي نقطة تقع داخل المدى يمكن أن تفضي إلى اتفاق بين الفريقين إلا أن المجال ما زال مفتوحاً أمام تحقيق مزيد من الربح أو الخسارة من خلال الاتفاق النهائي حول نقطة معينة.

4- في الوضع الرابع: لم يتم الوصول إلى مدى قابل للتطبيق، وقد لا يكون هذا المدى موجوداً وهنا، على الرغم من العمل الدؤوب الذي يقوم به الفريقان والمقترحات الحقيقية التي يقدمانها من أجل الوصول إلى نتيجة إلا أن خياراتهما وتوقعاتهما ما تزال غير واضحة.

والفرقاء الذين يجدون أنفسهم في الوضع الأول، يمكن أن يصلوا بسهولة إلى الاتفاق. فالعلاقات بينهم أصبحت ودية والخيارات المقبولة واضحة وإجراءات الوصول إلى الحل النهائي أصبحت مباشرة وغير معقدة. أما الأوضاع الثلاثة الأخرى فليست بهذه السهولة لأن الإشكالات ما زالت موجودة وقد يتطلب الأمر تدخل الوسيط من أجل منع الوصول إلى طريق مسدود. وسوف أركز في هذا الفصل على مناقشة الإجراءات التي ينبغي على الوسطاء والفرقاء المتنازعين استخدامها من أجل تحقيق التسوية النهائية في الأوضاع الثلاثة الأخيرة.

يبدو أن هناك أربعة أنماط من التحركات التي يمكن للمفاوضين اتباعها خلال المرحلة النهائية من المفاوضات وهذه الأنماط هي:

1- التقارب التدريجي (أي جزءاً جزءاً) (جوليفر 1979، والتون وماكيرزي 1965).

2- تأخير الاتفاق ثم القفز نهائياً إلى وضع حزمة تسوية (زارتمان وبيرمان 1982).

3- تطوير صيغة يتفق عليها الجميع.

4- استخدام وسائل إجرائية للوصول إلى الاتفاقيات (فيشر 1978، زارتمان وبيرمان 1982).

سوف أقوم في البداية باستكشاف هذه المقاربات ومن ثم تفحص عامل التوقيت الجوهري لإظهار كيفية استخدام الوسيط لمبدأ التوقيت النهائي أو الموعد الأخير من أجل الوصول إلى نتائج المفاوضات.

التقارب التدريجي

هذا التقارب يتضمن قيام الأطراف المتنازعة بتقديم تنازلات تدريجية ضمن مدى التفاوض الإيجابي حتى الوصول إلى حل وسط مقبول من الجميع. ويمكن للفرقاء أن يقتصروا التنازلات حول قضية محددة أو ربط القضايا بطريقة توازن بين الخسائر والمكاسب.

وعندما يلتزم الفرقاء بالتفاوض القائم على المواقف، تصبح المهمة الرئيسة للوسيط أن يساعدهم على تقديم عروض تجد قبولاً لدى الأطراف الأخرى ومنعهم من الالتزام المسبق بموقف يصعب عليهم التراجع عنه في مفاوضات لاحقة.

وهذه العروض تتضمن بنوداً خاصة بموقف معين يقدمه أحد الأطراف كحل محتمل لقضية ما. أي عرض يقدم خلال المفاوضات التي تقوم على المواقف بشكل خاص، على نوع من التنازل أو التبادل الذي يرغب أحد الأطراف في تقديمه مقابل عرض يقدم من الطرف الآخر أو اتفاق معه. ويواجه الفرقاء الذين يتفاوضون على أسس المواقف صعوبات عدة يمكن أن تمنعهم من تقديم العروض.

التردد في الإذعان أو في كشف المواقف خلال المفاوضات

عند هذه النقطة من المفاوضات، قد يظهر تردد لدى الفرقاء في تقديم العروض التي تتعدى مواقفهم المكشوفة، حتى ولو اكتشفوا وجود مدى للتسوية مع الخصم إذ أنهم قد لا يرغبون في الإذعان لأكثر مما هو ضروري أو أنهم لا يرغبون في إظهار موقفهم المساوم ضمن مدى التسوية الخاص بهم. مثل هذا الوضع يمكن أن يؤدي بهم إلى تكرار تجنب الالتزام بموقف معين أو حتى عدم إظهار أي التزام.

في مثل هذا الوضع، ينبغي على الوسطاء مساعدة الأطراف المتفاوضة على تطوير عروض فرضية أو مؤقتة يمكن استخدامها لاختبار اتفاق محتمل دون التزام الفرقاء بأي حل محدد. يمكن هنا للمفاوض أو الوسيط أو كليهما أن يقوما بطرح عروض اختبارية مؤقتة، تختلف في درجة خصوصيتها وفي مصالحها المتبادلة وفي توقيت تنفيذها ومضموناتها فيما لو تم قبولها خلال فترة زمنية. مثل هذا الأمر يتيح المجال أمام أي فريق لأن يبدي مرونة في استكشاف مدى التسوية دون أن يلزم نفسه مسبقاً بحل معين: مثلاً قد يقول الوسيط «أنا أرغب في تجربة خيار محتمل للحل فإذا وجدتموه معقولاً، فسأقوم باختبار قبوله لدى الطرف الآخر». ويمكن أن يتم استكشاف العروض المؤقتة مع الطرف الآخر من خلال عملية مكوكية للوسيط بين الأطراف يعمل فيها على اختبار الاتفاق دون إلزام أي منهم به.

الخشية من أن ينظر إلى موقفك على انه ضعيف (الاستضعاف)

ويعتبر عامل الاستضعاف هذا سبباً ثانياً لامتناع الفرقاء عن طرح العروض (روبن وبراون 1975) فالمتنازعون لا يرغبون في أغلب الأوقات أن ينظر إليهم وكأنهم أجبروا على التنازل كما يخشون أيضاً أن ينظر إلى هذا

التنازل كنمط في تعاملهم أي أن يقوم خصومهم باستخدام هذه الطرقة لانتزاع خضوعهم في قضايا مستقبلية. وهناك أدلة في النظرية المجردة للعبة التفاوض أن التنازل غالباً ما يعتبر ضعفاً (دويتش 1974)، ولكن في المفاوضات الحقيقية التي تتم فيها التفاعلات الشخصية، يمكن تحويل العرض الأول للتنازل إلى نقطة لصالح المفاوض بدلاً من أن تكون ضده. ولعل مثال أنور السادات في مبادرته إلى مناحيم بيغن لإجراء مفاوضات حول خطة سلام للشرق الأوسط، يقدم دليلاً واضحاً على ذلك فقد كان اقتراح السادات بالسفر إلى إسرائيل لإجراء محادثات عرضاً شديد التأثير ومؤشراً أكيداً على القوة.

يمكن للوسطاء مساعدة أي طرف على تقديم العرض الأول للتنازل أو التبادل من خلال تأطير العرض بطريقة تجعله يبدو مؤشر قوة وليس مؤشر ضعف. وعبر هذا التأثير يمكن لهذا الطرف أن يوضح بأنه يقوم بعرض التنازل من أجل إظهار النية الطيبة والرغبة في أخذ مصالح الطرف الآخر في الاعتبار، وكذلك مساعدة الطرف الآخر على القيام بتحرك مشابه أو إرساء اتفاق تبادل يتم فيه التنازل عن موقف من طرف مقابل التنازل عن موقف آخر من الطرف الآخر. ويمكن للوسيط هنا أن يقود مثل هذه العملية بحيث ينظر إليها على أنها مناسبة لجميع الأطراف وبإمكانه أيضاً أن يجهز المتلقي لكي يتقبل العرض أو يبادله بعرض موازٍ.

النقل السلبي للعروض

غالباً ما يرفض الأطراف عرضاً ما ليس بسبب محتواه الحقيقي بل بسبب الموقف من الشخص الذي يقدّمه. يمكن للوسيط هنا مساعدة المتفاوضين على تجنب السقوط في مثل هذا الشرك من خلال طرحه لأفكار الطرف الآخر على أنها أفكاره هو. مثل هذا الأمر يزيل تشدد الطرف الآخر أو تحزُّبه ضد موقف ما بسبب مصدره أكثر مما هو بسبب محتواه.

الخشية من الرفض أو من الدخول في طريق مسدود

يحجم الفرقاء في أغلب الأوقات عن تقديم عروض بسبب خوفهم من الرفض أو من تحول الوضع إلى الجمود، وقد يرغبون في الاستمرار بالتفاوض على الوصول إلى طريق مسدود. هنا يمكن للوسطاء مساعدة الأطراف المتفاوضة على التغلب على تلك العقبة من خلال اختبار أفكار كل فريق على حدة ومناقشة الأمور التي تم التوافق عليها فقط في الجلسات المشتركة. يمكن للوسيط تشجيع الفرقاء على تقديم العروض أو القيام بتقديم العروض نيابةً عنهم. رغم أن الطريقة الأولى مفضلة أكثر لأنها تزيد إلزام المفاوضين بالعروض وتحافظ على حيادية الوسيط أمام محتوى المفاوضات.

الضغط العام على المفاوضين

عندما يكون المفاوضون ممثلين لمجموعة من الناس، يزدادِ إحجامهم عن تقديم عروض عامة بسبب إمكانيات حدوث تداعيات شخصية ناتجة عن أية تنازلات لا تلقى شعبية. مثل هذا الحال يمكن أن نجده في المفاوضات التي تتم عادةً بين العُمّال والإدارة حيث يشعر المفاوضون عن العُمّال بأنهم مقيدون في تقديم التنازلات خشية من عدم الترحيب بها في أوساط الاتحاد العُمّالي. وهنا يمكن للوسيط أن يجعل من نفسه كبش فداء للمفاوض ويقدم العرض عنه بحيث تتم الموافقة على العرض ويصبح بإمكان المفاوضين بعد ذلك الادعاء بأنهم قبلوا العرض لأن الوسيط طلب منهم التعاون وليس لأنهم بادروا بذلك أو لأن الطرف الآخر أرغمهم على الموافقة.

وهناك دور آخر يمكن أن يلعبه الوسيط، قريب من مسألة كبش الفداء وهو إنشاء تحالف. فوجود الوسيط وتقديمه النشط للمقترحات والعروض يمكن أن يدفع بالمتنازعين إلى إعادة تقييم علاقاتهم ببعضهم البعض وتقييم القضايا التي

تفرقهم. والنتيجة هنا تحمل معها عدة احتمالات أحدها أن يقف اثنان من المتنازعين ضد طرف ثالث بحيث يقرران الاتفاق خشية قيام الطرف الثالث بالتأثير على التسوية (أوبرت 1963 ص 35). ويمكن للوسيط هنا التأثير في هذا الوضع من خلال اقتراح حل أو حلول أكثر تشدداً مما يرغب المتفاوضان في قبوله أو قبولها بحيث يجبر الطرفان على التحالف لتعديل المقترح المتشدد الذي عرضه الوسيط.

فقدان ماء الوجه

ويعتبر هذا الأمر عقبة أخرى من العقبات التي تواجه الفرقاء عندما يبادرون بتقديم عرض للتنازل (براون 1977) أي أنهم يخشون أن يفقدوا ماء وجههم. وهنا يمكن للوسطاء مساعدتهم على تقديم عروض جديدة عبر تقديم التبريرات لهذه النقلات في المواقف بحيث يعاد تأطير العرض دون أن يشعروا بالإهانة أو بفقدان كرامتهم وهذه الاستراتيجية تساعد الفرقاء على تجنب المواقف التي لا يمكن الدفاع عنها.

هذه العقبات الست، التي مرّ ذكرها هنا يمكن أن تمنع المبادرة بالعروض التي من شأنها أن تدفع باتجاه التقاء تدريجي للمواقف أو اللجوء إلى خيار التفاوض على أسس المصالح. إلا أن التدخل السليم للوسيط يمكن أن يخفف من هذه التأثيرات السلبية ويسهل عملية اتخاذ القرار.

القفز نحو الاتفاق

تتميز مقاربة القفز نحو الاتفاق في المفاوضات النهائية باستراتيجية افتتاح الجلسة بمطالب عالية، وتقديم القليل من التنازلات ومن ثم تحقيق القفزة نحو حزمة اتفاقيات تلبي مطالب المفاوضين نحو إنهاء المفاوضات (زارتمان وبيرمان 1982). وتحدث القفزة عادةً في الحالات التالية:

1- عندما يتبع المفاوضون استراتيجية متشددة من أجل اطلاع الخصم على مبدأ محدد.
2- عندما يرغب المفاوضون باستخدام مسألة الموعد النهائي من أجل الضغط باتجاه الاتفاق.
3- عندما تكون الخيارات جميعها مقبولة أو غير مقبولة بالتساوي ولا يوجد مقترح واحد يتفوق بميزاته على المقترحات الأخرى.

وتتميز علمية القفز نحو الاتفاق في المفاوضات بعقد صفقة متكاملة تسعى لإدخال جميع احتياجات الفرقاء ضمن حزمة واحدة ومقبولة من البنود (فيشر 1969) ويمكن إحصاء فوائد هذه المقاربة فيما يلي:

- تمنع وقوع تنازلات تدريجية أخرى مما يتسبب في توقعات بتنازلات أخرى.
- تتيح المجال للأطراف بأن يسجلوا موقفاً حول قوة التزامهم بقضية أو مبدأ.
- من خلال تحويل مهمة تطوير حل شامل لأحد الأطراف، تسعى هذه المقاربة إلى إزالة جزء من المهمة الصعبة المتمثلة في مسودة اتفاقية مشتركة.
- تظهر وجود إمكانيات للتبادلات.
- تدفع الفرقاء نحو الاتفاق في حالة وجود موعد نهائي وعدم وجود وقت كافٍ لتطوير عرض مضاد.

إلا أن هذه المقاربة تحمل معها أيضاً بعض السيئات. فالتشدد في الموقف وغياب التقدم في بواكير المفاوضات يتسببان في دفع الطرف الآخر نحو مزيد من التشبث في موقفه وقد يشجعان تزايد ظهور العداء حول أي إجراء يستخدم لحل النزاع بدلاً من أن يكون حول القضايا نفسها. كما أن تقديم حزمة حلول في وقت متأخر من المفاوضات قد يؤدي إلى مشاكل تتعلق ربما باعتقاد الفريق الآخر بأنه لم يُعْطَ وقتاً كافياً أو فرصة كافية للمشاركة في صياغة بنود التسوية بحيث يأتي الرفض نتيجة عوامل إجرائية في المشاركة بدلاً من عوامل تتعلق بمحتوى الاقتراح.

إن مقاربة القفز نحو الاتفاق تحمل معها تأثيرات إيجابية وسلبية على المتفاوضين، لذلك ينبغي على الوسطاء تعزيز استخدام هذه المقاربة أو كبحها بناءً على الحراك الذي يتم في جلسة المفاوضات. فإذا لاحظ الوسيط احتمال ظهور سلبيات، يمكنه أن يطلع الفريق الذي قدّم الاقتراح في الكواليس على الأثر السيئ الذي يمكن أن تتركه هذه المقاربة على الفريق الآخر. أما إذا كان لهذا الإجراء المتشدد في تأخير الالتزام أثر إيجابي في تثقيف الطرف الآخر حول نقطة معينة أو مبدأ معين، وإذا لاحظ الوسيط أن هذا الطرف الآخر يتقدم نحو الاتفاق، عندها يمكنه تعزيز هذه المقاربة. كذلك يستطيع الوسيط استخدام تكتيك القفز نحو الاتفاق عبر تأخير تقديم مقترح الحل من طرف معين حتى يصبح في حكم المؤكد أن الطرف لآخر سوف يقبل هذا الاقتراح. عند ذلك يمكن للوسيط الطلب من أحد الفرقاء تقديم الاقتراح، وهكذا مع ضمان إنجاز اتفاق، يستطيع الفرقاء القفز في خطوة واحدة نحو التسوية.

الصيغ والاتفاقيات من حيث المبدأ

لقد أنهيت للتو مناقشة الإجراءات المستخدمة في صيغة المساومة أو في الاتفاق المبدئي، بشكل موسع بعض الشيء. وهذه الاستراتيجية هي من النوع الذي ينتقل قدماً من المستوى العام للاتفاق إلى التفاصيل الخاصة بالتسوية. ويمكن للوسيط أن يبادر بمثل هذه المقاربة في مرحلة باكرة من المفاوضات، مثل مرحلة تعريف مقاييس النزاع، أو في مرحلة متأخرة مثل مرحلة المساومة النهائية، بعد أن يتم توليد وتقييم خيارات أكثر تحديداً.

والإجراءات المستخدمة لقراءة صيغة التسوية مشابهة إلى حدٍّ ما لتلك المستخدمة في تركيب أحجية مصورة، إذ نبدأ أولاً من الحدود الخارجية أو الاتفاق العام حيث تشكل القطع الخارجية الإطار العام للتسوية، وبعدها ينتقل

المفاوضون لتركيب القطع التي ستدخل ضمن هذا الإطار. ويتم صياغة المعادلة عبر الإجماع وإجراء التعديلات أو تركيب الاقتراحات، أو ربما تبادل القطع الصغيرة أحياناً، كذلك تتضمن العملية إيجاد مستويات متعددة من الاتفاقيات ذات خصوصية متزايدة.

غالباً ما يبدأ الفرقاء بوضع صيغة أو محاولة تطوير اتفاقيات مبدئية في مرحلة مبكرة من المفاوضات. وتبدأ هذه العملية مع بداية تحديد معايير النزاع حيث تحاول الأطراف المتنازعة وضع حدود حقيقية وتصورية لإجراء المفاوضات ضمنها وقد تتضح تطورات هذه الصيغة بشكل أفضل فيما بعد خلال عملية تحديد القضايا والمصالح.

وفي المراحل النهائية للمساومة، تستخدم الصيغ المطورة أو الاتفاقات المبدئية بشكل أساسي لمنع الوصول إلى طريق مسدود حيث يتم تطوير الصيغ وتصميمها لتحديد مبادئ تقسيم مورد محدود مثلاً ضمن مدى المساومة، أو لوضع إجراءات لتجميع الحلول التي تلبي مطالب جميع الفرقاء. وهنا تكون القرارات المقبولة من الطرفين حول صيغة أو اتفاق مبدئي أمراً مرغوباً لأنها تساعد على إعطاء بنية ولحمة للاتفاق حول التفاصيل، كما تسهِّل عملية البحث عن حلول حول أجزاء في البنود، إضافةً إلى أنها تعطي صورة إيجابية وخلاّقة للمفاوضات بدلاً من صورة التنازلات والحلول الوسط (زارتمان وبيرمان 1982 ص 93).

وغالباً ما يكون الفرقاء ذوو الخبرة الواسعة أو الميّالون صوب التفاوض على أسس المواقف غير واعين للمنافع المتضمنة في وضع صيغة مساومة أو اتفاق مبدئي من أجل الوصول إلى تسوية نهائية، وهنا يأتي دور الوسطاء في توعية هؤلاء حول هذه المقاربة بنفس الطريقة التي تتم فيها مساعدتهم على تحديد مصالحهم.

ويذكر زارتمان وبرمان 1982 أن إدراك صيغة مشتركة يعتمد على ثلاثة عوامل هي:

1- تصور أو تعريف مشترك للنزاع.
2- تفهم للقيم والمصالح الأساسية التي تعطي معنىً للقضايا المطروحة للبحث.
3- وجود معيار للعدالة قابل للتطبيق.

ومع وصول المفاوضات إلى المراحل النهائية، يؤمل أن تكون الأطراف قد طوّرت تصوراً مشتركاً أو تحديداً للنزاع، وإذ لم يتم هذا الأمر، فإن من واجب الوسيط أن يعيدهم إلى المراحل السابقة التي تم فيها تحديد القضايا والمصالح، إذ لابد لهذه القضايا والمصالح أن تُلبّى إذا أريد للتسوية أن تتم، وعلى الصيغة الموضوعة أن تحتوي بنوداً تتجاوب مع المصالح الأساسية والثانوية للمتنازعين وإلا فإنها لن تلقى قبولاً لديهم.

أما العنصر الثالث في صيغة الاتفاق فهو وجود معيار للعدالة يلقى قبولاً لدى الأطراف المتنازعة ويحدد زارتمان وبيرمان (1982) هنا خمسة أنواع من العدالة: العدالة الأساسية والإجرائية، والمنصفة والتعويضية والمطروحة خارجاً.

العدالة الأساسية أو الحقيقية تعود إلى نتائج ملموسة تهدف إليها الأطراف وتؤمن بأنها عادلة ومنصفة، أما العدالة الإجرائية فتشير إلى العملية التي تم عبرها الوصول إلى حل، ويتوقع معظم الفرقاء المتنازعين أن يكون الأسلوب نفسه فعالاً لكل منهم وإذا ما اختلفت الإجراءات فإن هذا الاختلاف يجب أن يكون مقبولاً من كل منهم أيضاً. والعدالة المنصفة هي تلك التي توزع الحصص على أسس الخصائص المحددة لكل فريق وهذه الأسس تختلف من نزاع إلى آخر فقد تكون قائمة على الحاجة أو القوة أو الأسبقية التاريخية أو حجم وكمية الموارد المتوفرة للتوزيع.

وتشير العدالة التعويضية إلى الدفعات التي يمكن أن تعالج أي توزيع غير متساوٍ للموارد كان قد جرى سابقاً، وغالباً ما تشكل العدالة التعويضية قضية عندما يحرم أحد الأطراف من مورد أو حصة في مورد نتيجة علاقة سابقة مع الطرف الآخر. على سبيل المثال قد يوافق الزوج على دفع نفقة لزوجته السابقة أو يمول دراستها من أجل أن تتمكن من الحصول على دخل أو العيش على نفس المستوى الذي كانت تعيشه خلال زواجهما. كما يمكن لمستثمر ما في الأراضي أن يقدم تعويضاً للسكان الذين يلاصق مشروعه غير المرغوب فيه أماكن سكناهم (أوهار، باكو وساندرسون 1983) وأخيراً تؤدي العدالة المطروحة خارجاً إلى إنكار متساوٍ لمورد ما على جميع الأطراف بحيث لا تعطى مكاسب لأحد. ويستخدم هذا الجزء من الصيغة عندما يعلّق أحد الأطراف أولوية اهتمامه على إنكار حق الأطراف الأخرى في المورد أكثر من اهتمامه في حقه بالمورد لنفسه. على سبيل المثال: عندما يفشل الزوجان المطلقان في الوصول إلى تسوية طلاق حول من سيمتلك منهما سرير الزوجية النحاسي الثمين، يمكن أن يوافقا على بيعه شريطة عدم امتلاكه من أي طرف منهما.

الوسائل الإجرائية للوصول إلى قرارات حقيقية وملموسة

في بعض الأحيان، لا يتمكن المفاوضون من اتخاذ قرار حول قضية مهمة معينة، ويؤدي هذا الطريق المسدود إلى تأخير تسوية النزاع برمّته. وهذا العجز في الاتفاق قد يكون قائماً على عدم الرغبة في تسوية النزاع، أو التردد في قبول نقطة ما خوفاً من عدم موافقة الأنصار والمؤيدين، أو وجود حلول متعددة مقبولة أو غير مقبولة على قدم المساواة، وهكذا.. ولكن وبغض النظر عن الأسباب، يقف الفرقاء عاجزين عن الوصول إلى تسوية رغم بقائهم تحت ضغط العثور على حل لهذا الطريق المسدود الذي وصلوا إليه. لذلك ومن أجل كسر هذا الجمود، يمكن للفرقاء اللجوء إلى حلول إجرائية لحل المعضلة. وقد تمت

مناقشة هذه العملية في الفصل الحادي عشر حول توليد الخيارات إلا أنه ينبغي تناولها الآن بطريقة أكثر تفصيلاً.

فالحلول الإجرائية تشمل عملية اتخاذ قرارات من قِبَل الفرقاء من أجل حل النزاعات دون وضع قرار مباشر، وغالباً ما تتمخض العملية الإجرائية التي يختارونها عن أجوبة ملموسة. وتوجد أربعة أنواع شائعة من المقاربات الإجرائية لحل مشكلة الطريق المسدود وهذه المقاربات هي: الحد الزمني للإجراءات، صنّاع القرار من طرف ثالث، إجراءات التحكيم والتأجيل أو تجنب البحث.

مقاربة الحد الزمني للإجراءات

وتتطلب هذه المقاربة أن يقوم المفاوضون بتطوير عملية ووضع حد زمني لاتفاقات ملموسة ومحددة، وتحديد المنافع والعواقب أو العقوبات التي تنجم عن تلبيتهم أو عن فشلهم في تلبية موعد نهائي متفق عليه. وهنا يحدد العامل الزمني النتائج الحقيقية، فعلى سبيل المثال إذا كان المتفاوضون يناقشون مسألة دفع مبلغ معين فقد يتفقون على أنه إذا تم الدفع قبل موعد معين فسوف تكون قيمته كذا وكذا.. ولكن إذا تأخر فسوف تضاف غرامة إلى قيمته. هنا يصبح أمام الفريق خيار حول زمن الدفع. مثل هذه المقاربة التي تعتمد الحد الزمني تتيح المجال أمام الفرقاء لتجنب اتخاذ قرارات ملموسة حول قضايا معينة وتوجد معادلة أو صيغة إجرائية تتحكم بطريقة اتخاذ القرار.

اتخاذ القرارات من قِبَل طرف ثالث

يمكن للفرقاء الذين وصلوا إلى طريق مسدود حول مسألة معينة اللجوء إلى طرف ثالث غير الوسيط. والطريقة الأكثر شيوعاً هي اللجوء إلى قاضٍ أو محلفين حيث يتفق المتنازعون على أن يلتزموا قانونياً بقرار الطرف الثالث المحايد. وهناك صيغة أخرى لوجود طرف ثالث هي التحكيم وقد تمت مناقشته في

الفصل الأول. وغالباً ما يقترح الوسطاء إحالة القضية إلى محكمين أو قاضٍ للبت في الأمر عندما تصل القضايا إلى طريق مسدود. وأحياناً نجد أن من يقومون بتخمين العقارات والملكيات أو تقييم أثمان البضائع أو غيرهم من الخبراء التقنيين، قد يصلحوا ليكونوا أطرافاً ثالثة في النزاعات حين يوافق الفرقاء لأن يطلبوا مساعدة أطراف ثالثة والالتزام بتوصياتها. وقد ورد مثال على ذلك في إحدى النزاعات التجارية حول تقسيم عقار عام حيث اختلف الفرقاء حول قيمة العقار وقرروا بعد ذلك تحويل الموضوع إلى اثنين من المخمنين الذين كانوا مقبولين من الأطراف جميعها على أن يلتزم الجميع بقرارتهما. وهكذا نرى أن وجود عملية منصفة ومقبولة لدى الطرفين يمكن أن تفضي إلى حل مقبول أيضاً من كليهما.

إجراءات ميكانيكية لاتخاذ القرارات

غالباً ما يرغب الفرقاء في اتخاذ قرارات حول مواضيع معينة تحمل فرصاً متساوية للربح أو للخسارة، أو تكون نتائجها خفيفة العواقب على المتنازعين. وهنا يلجأ الوسطاء والمتفاوضون إلى اتباع إجراءات ميكانيكية تفضي مباشرة إلى اتخاذ قرار. وتتناسب هذه الإجراءات مع وجود خلافات غير واسعة بين المتنازعين بحيث لا تكون خسارة أي منهما كبيرة، أو عندما يكون الوصول إلى قرار عبر وسائل أخرى يحمل فرصة متساوية في الربح والخسارة لكلا الفريقين بحيث يقوم الفريقان باقتسام الفرق عبر تعزيز المنافع وتقليل الخسائر.

وربما يلجأ المتفاوضون إلى تبادل تلبية المصالح فيما بينهم أي تبادل اختيار الأشياء الموروثة عن عقار معين أو استخدام لعبة الحظ كأوجه قطع النقود أو القرعة. مثل هذه الإجراءات الميكانيكية تعطي المتنازعين فرصة متساوية لتحقيق المكاسب وهنا تصبح العملية نفسها وليس أطراف النزاع، هي التي تقرر النتيجة ويقف الوسيط على الحياد ليراقب سير العملية من أجل ضمان الإنصاف.

التأجيل، تجنب القضية أو تركها

يستطيع الفرقاء كسر الجمود الحاصل في قضية ما عبر تأجيلها أو تجنب اتخاذ قرار بها أو هجرها تماماً. وقد يعني التأجيل تأخير اتخاذ القرار إلى أن يصبح الفريق الآخر في وضع نفسي أفضل لتقبل القضية أو لحين تغيير الشخص المفاوض. ويمكن استخدام التأجيل أيضاً لإتاحة المجال أمام تطوير حلول أو بيانات جديدة أو حشد المزيد من القوى والموارد أو إعادة ترتيب متغيرات أو تأثيرات خارجية تدخل في الأسس البنيوية للنزاع.

ففي أحد النزاعات حول السياسة العامة، قرر الفرقاء أن يوقفوا عملية الاتفاق إلى حين انتهاء الانتخابات ومعرفة أمزجة الرسميين الذين سيتم انتخابهم حديثاً.

ويمكن لمقاربة التأجيل أن تستخدم بالترافق مع اتخاذ القرار من قِبَل طرف ثالث. ففي الحالات التي لا يتمكن فيها المتفاوضون من الوصول إلى اتفاق حول قضية معينة، وحيث يمكن أن يؤدي عدم الاتفاق إلى الدخول في طريق مسدود، يستطيع المفاوضون أن يضعوا صيغة اتفاقية عامة ويؤجلوا البتّ في القضية الشائكة حتى موعد آخر. كما يمكنهم أن يحيلوا جزءاً من قضايا النزاع إلى محكمين لاتخاذ القرار النهائي فيها. مثل هذه المقاربة تجنب المفاوضين الدخول في طريق مسدود كامل وتتيح المجال أمامهم للوصول إلى اتفاق في غياب اتفاق جماعي حول كافة القضايا.

عند بدء المفاوضات، يرفع الفرقاء عدداً من المطالب حول قضايا يرغبون في معالجتها. وهنا يمكن تصنيف كل قضية بحسب أهميتها وموقعها في التسوية الشاملة. وليس من المستغرب أن يقوم المفاوضون بإدخال قضايا زائفة أو مهملة وإظهارها على أنها مهمة بهدف استخدامها في التثقيف أو في تبادل المصالح، إذ يمكن لأي فريق استخدام القضايا المهملة من أجل إظهار حجم التنازلات التي

سوف يتم تقديمها أمام الخصم من أجل الوصول إلى تسوية، كما يمكنه استخدامها للحصول على تنازلات متبادلة في المقابل، إلا أن هذه الطريقة تنفع فقط في حالة تصديق الخصم لأهمية التنازلات وحقيقتها أو النجاح في إيهامه بأهميتها. وهذا الأمر يعتبر أمراً قابلاً للمبادلات في حال نجاحه في الاستمرار عبر المفاوضات.

وتختلف الطرق التي تُستخدم فيها القضايا المهملة، فقد تستخدم في بداية المفاوضات على شكل تنازلات من أجل إظهار حُسْن النوايا أو قد تُستخدم في مراحل لاحقة كتبادل مع الفريق الآخر مقابل تراجعه عن مطلب معين أو تستخدم على شكل تبادلات إيجابية حيث يقوم أحد الأطراف بسحب مطلب معين مقابل أن يسحب الطرف الآخر مطلباً معيناً أيضاً.

وأحياناً، يكون الوسيط في الموقع الأفضل لإدارة إسقاط القضايا، إذ أن عليه أن يحدد مع الأطراف المفاوضة على حدة إذا كانوا يطلبون الإعلان في جلسة مشتركة عن تراجعهم عن مطالب أو قضايا معينة أو إذا كانوا يرغبون في عدم ذكرها. كما أن بإمكان الوسيط تهيئة الظروف الملائمة لإسقاط القضايا أو المطالب.

النتائج الإجرائية والملموسة المحتملة للنزاع

لقد قمت بوضع قائمة للإجراءات التي يمكن استخدامها للوصول إلى اتفاقيات إجرائية وملموسة ولكن الأمر ليس كذلك دائماً إذ لا ينتهي كل نوع باتفاق شامل أو برضا كامل من قبل جميع الأطراف وتلبية مصالحهم الحقيقية والإجرائية. لذلك سوف أستعرض هنا سلسلة من النتائج المحتملة للنزاعات. من الناحية المثالية، ينبغي على الوسيط أن يعمل باتجاه تطوير أكثر الاتفاقات المحتملة شمولية ولكن الأطراف المشاركة قد تفضل أحياناً أن تلجأ إلى تسويات جزئية أفضل من الوصول إلى وضع اللاتسوية (جيبسون 1999).

مجالات النتائج المحتملة للمفاوضات حول النزاعات

- حل المائة بالمائة (100٪): تتم فيه تلبية جميع المصالح الأساسية والإجرائية والنفسية للفرقاء.
- حزمة التسوية المقبولة: يتبادل الفرقاء الرضا حول مصالح مختلفة الأهمية مع قبول متبادل تام بالنتيجة.
- قرارات تجريبية أو اختبارية: لا يتمكن الفرقاء من الوصول إلى قرار دائم ولكنهم يتفقون على تسوية مؤقتة يتم اختبارها وتقييمها في وقت لاحق.
- إيجاد دوائر نفوذ: يتم فيها تحديد المجالات والقضايا التي يمارس فيها كل فريق سلطة مطلقة في اتخاذ القرارات.
- رضا متبادل: يتفق الطرفان على تبادل المصالح عندما تتم تلبيتها بحيث يحصلون على مستوى عالٍ من الرضا ولكن ليس في الوقت نفسه.
- تقاسم الاختلافات: يتشارك الفرقاء ميكانيكياً في الأرباح والخسائر وبشكل متساوٍ من أجل الوصول إلى اتفاق. وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون المسافة بين مواقف الفرقاء بسيطة.
- حلول إجرائية لمشاكل أساسية: يقوم الفرقاء بوضع عملية يمكنهم فيها الحصول على جواب لقضية أساسية في النزاع. وتتمخض العملية ميكانيكياً عن جواب للمشكلة.
- طرق ميكانيكية في اتخاذ القرار: يستخدم الفرقاء طرقاً ميكانيكية واعتباطية مثل السحب بالقرعة أو رمي قطع النقود لتحديد الجانب الرابح، من أجل الوصول إلى قرار.
- تأخير اتخاذ القرار: يقرر الفرقاء، سواء فردياً أو جماعياً تأخير اتخاذ القرار إلى وقت أفضل، تظهر فيه حقائق إضافية أو تتكون فيه ظروف خارجية أكثر ملاءمة أو يتم فيه تقبّل أكبر.. وهكذا.

- تسوية جزئية: تتفق الأطراف على عدة قضايا ولكنهم يبقون مختلفين حول قضايا أخرى.
- اتفاق على عدم الاتفاق: يتفق الطرفان بشكل متبادل على عدم الاتفاق ولا يتم إسقاط القضية المتنازع عليها ولكن لا تتم متابعتها في نفس الوقت.
- قرار غير ملزم: يطلب الفرقاء من بعضهم البعض التعاون غير الملزم والذي يتضمن عدم وجود ضمانة أو وعد بالتعاون.
- تجنب القضية: يرفض أحد الفرقاء أو أكثر المشاركة مع الآخرين في التفاوض حول قضية ما.
- تطوير خيارات متعددة وتحويلها إلى طرف ثالث لأخذ القرار: يلجأ الفرقاء إلى محكم أو قاضٍ للبتّ في اتخاذ القرار بين خيارين أو أكثر.
- تطوير قائمة بالمصالح أو معايير الأهداف وتحويلها إلى طرف ثالث لاتخاذ القرار: يحول الفرقاء قضايا المصالح المتنازع عليها إلى محكم أو قاضٍ يطلب منه استخدام المعايير والمصالح الفردية والمشتركة للفرقاء من أجل وضع صيغة قرار.
- تحويل القرار إلى محكم: عندما يصعب على الفرقاء اتخاذ القرار، يتم تحويل القرار إلى طرف ثالث للوصول إلى قرار ملزم أو غير ملزم.
- طريق مسدود أو جمود: عندما لا يستطيع الفرقاء اتخاذ القرار، وتتوقف المفاوضات أو تنهار يفقد كل من الطرفين القدرة على فرض نتيجة القرارات لصالحه من أجل تطوير حل مقبول.
- متابعة المفاوضات: لا يستطيع الفرقاء الوصول إلى اتفاق لذلك يتفقون على متابعة التفاوض.
- التحول إلى مقاربة أخرى لحل النزاع: لا يستطيع الفرقاء الوصول إلى تسوية مقبولة للمفاوضات لذلك يتحركون لاستخدام مقاربة أخرى - ربما تشمل التصويت، أو التحرك السلمي، أو العنف وهكذا - من أجل حل خلافاتهم.

مواعيد إنجاز العمل

يعتبر التوقيت عاملاً مهماً في التسوية النهائية للمفاوضات ويذكر كروس (1969 ص 13): «إذا لم يكن توقيت الاتفاق بين الطرفين مهماً فلن يكون مهماً على الإطلاق إذا اتفقوا أم لم يتفقوا».

فالوقت هو عامل محرك للمفاوضات ومتغير يساعد على تحديد مدى سير عملية تلبية المصالح. وفي المساومة النهائية، يمكن إدارة الوقت من أجل الحث على الوصول إلى تسوية ولعل أكثر أشكال إدارة الوقت شيوعاً هو وضع مواعيد نهائية.

والمواعيد النهائية هي الحدود التي ترسم الفترة الزمنية اللازمة للوصول إلى اتفاق، وتؤدي هذه المواعيد وظيفة مهمة في تسوية قضايا متعددة. على سبيل المثال، يقوم المحامون في أغلب الأوقات بتسوية القضايا القانونية في الأيام أو الساعات التي تسبق موعد المحاكمة. ويأتي معظم الدفع باتجاه التسويات التي تُعقد خارج المحكمة نتيجة عدم القدرة على التنبؤ بمجريات الأمور داخلها واحتمالات ظهور نتائج سلبية إذا ما دخل الفرقاء في احتكامات قضائية مباشرة. وهكذا نرى أن الموعد النهائي للمحاكمة يدفع الفرقاء إلى التسوية.

وتلعب المواعيد النهائية دوراً مساوياً في الأهمية عبر دفع عجلة التسوية في النزاعات بين العُمّال والإدارة، وقد اشتهرت في هذا القبيل عبارة «تسوية الساعات الإحدى عشرة قبل الموعد النهائي لتنفيذ الإضراب». وهذه التحركات نفسها شائعة أيضاً في معظم أشكال المفاوضات. ويبين ستيفنز (1963 ص 20) أنه كلما اقترب الموعد النهائي، ازداد الضغط على الفرقاء لإيضاح مواقفهم الحقيقية بحيث يتم إبعاد عنصر المراوغة عن خط المفاوضات، إلا أن اقتراب الموعد النهائي يفعل شيئاً أكثر من ذلك، إذ أنه يضغط لتغير البنود الأقل رغبة

لدى المتفاوضين والتي يرغبون في تسوية الأمور بناءً عليها، لذلك نرى أن الموعد النهائي يعمل كقوة توجد الظروف الضرورية للاتفاق.

إن فهم مسألة المواعيد النهائية وكيفية استخدامها، يعتبر أداة لا تُقدَّر بثمن بالنسبة لكل من المفاوضين والوسطاء. ومن المفيد مناقشة عدة خصائص ومتغيرات لهذه المواعيد النهائية من شأنها أن تعود بالفائدة على عملية التفاوض.

مواعيد إنجاز العمل الخارجية والداخلية

يمكن لأي فريق أن يحدد موعده النهائي أو أن تقوم قوى خارجية بتحديد موعد توقف المفاوضات والأمثلة على هذا الأمر تشمل الموعد النهائي المحدد بموجب عقد، أو الإنذار النهائي المفروض من مؤسسة خارجية أو موعد تنفيذ الحكم وغيرها.

والمواعيد النهائية الخارجية تعتبر في أغلب الأحيان هامة في استراتيجية التفاوض ويورد شابيرو (1970 ص 41) في إشارة إلى المفاوضات التي يمثل فيها أحد الأطراف فئة معينة أن أية تسوية تتم دون ضغط أزمة اللحظات الأخيرة تترك المفاوضين عرضة للهجوم من جماعتهم الذين قد ينتابهم الشعور بأنه كان بإمكانهم الحصول على تسوية أفضل لصالحهم لو أن ممثليهم في المفاوضات قاموا بمراوغة الطرف الآخر حتى اللحظات الأخيرة.

المواعيد النهائية المنسقة وغير المنسقة

يمكن للمواعيد النهائية أن تكون متماثلة وغير متماثلة بمعنى أنها قد تختلف بين فريق وآخر إذ ربما يعود التأخير بالفائدة على أحد الفرقاء بينما قد يكون اتخاذ قرار عاجل أمراً حاسماً لفريق آخر (ليك 1980).

مواعيد إنجاز العمل الحقيقية والاصطناعية

قد يجبر الفرقاء على الالتزام بمواعيد نهائية تتعلق بأحداث معينة يمكن أن تخرج بعدها الأمور عن السيطرة، أو قد يضطرون إلى مجاراة مواعيد اعتباطية واصطناعية يفرضها أحد الفرقاء أو أكثر.

ويُظهر المثل المتعلق بالمواعيد الاصطناعية من خلال المفاوضات التي ضمّت أنصار البيئة وممثلي الصناعة مع مؤسستين حكوميتين أمريكيتين والتي دارت حول تطوير حقول النفط والغاز على أراضٍ فيدرالية. فقد أكد البيئيون أنهم سيوقفون التفاوض إذا لم يتحقق أي نجاح في المحادثات في غضون ستة أسابيع وقد قاموا اعتباطياً بوضع هذا الموعد النهائي من أجل دفع ممثلي الصناعة وممثلي الحكومة على الوصول إلى اتفاق.

مواعيد إنجاز العمل الصارمة والمرنة

يقترب هذا المتغير كثيراً في ارتباطه مع المواعيد النهائية الحقيقية والاصطناعية. ورغم أن المواعيد النهائية الصارمة تعتبر دافعاً أقوى للتسوية لأنها تضع حدوداً زمنية ثابتة لا يجرؤ الفرقاء على تخطيها، إلا أن المواعيد النهائية المرنة وخاصة في الساعات الإحدى عشرة الأخيرة تعطي للفرقاء المدى الضروري للوصول على تسوية. فغالباً ما يحتاج الفرقاء إلى وقت إضافي لإعادة دراسة مقترح مقدم في آخر دقيقة أو لكسب تأييد جماعتهم أو الحصول على موافقة بيروقراطية معينة للوصول إلى اتفاق نهائي وقد تتطلب التسوية موافقة مسبقة من قِبَل الفرقاء على تمديد المواعيد النهائية.

مواعيد إنجاز العمل التي تحمل عواقب والتي ليس لها عواقب

تعمل المواعيد النهائية على الدفع نحو التسوية أساساً لأنها تتضمن عواقب سلبية إذا لم تحل المشاكل المرتبطة بها ضمن الحدود الزمنية الموضوعة. وقد

تشمل هذه العواقب إنهاء المفاوضات، أو الوصول إلى حالة من الجمود، أو فقدان المكاسب التي تم تحقيقها، أو سحب أحد المقترحات أو قبول مقترحات فريق آخر أو رفع دعوى قضائية أو إضراب أو غيرها من العواقب غير المرغوب فيها. ورغم أن المواعيد النهائية لا تتضمن في ذاتها عواقب سلبية إلا أنها تمثل احتمالاً لخيارات أسوأ فيما لو لم يتم الوصول إلى تسوية. وغالباً ما يلجأ المفاوضون والوسطاء إلى المراوغة الظاهرة والمبطنة في العواقب التي قد تنجم عن عدم الوفاء بالموعد النهائي لأن مثل هذه العواقب المعروفة والمجهولة قد تدفع الطرف الآخر نحو الاتفاق.

مواعيد إنجاز العمل الغامضة والمكشوفة

يمكن تحديد المواعيد النهائية بشكل واضح ومكشوف أو يمكن إبقاؤها غامضة وغير مكشوفة، وتعتمد الاستراتيجية المناسبة في هذا الصدد على عملية التفاوض نفسها. فالمواعيد النهائية المكشوفة تضع نقطة محددة يتوجب أن تحدث التسوية عندها. ورغم إدخالها لمنفعة إيجابية في إيجاد دافع للتسوية إلا أن المواعيد النهائية المكشوفة يمكن أن تلقى بعض المقاومة نتيجة تهديد منظور أو عواقب سلبية، كما أنها يمكن أن تعزز ظهور قرارات غير حكيمة بسبب عدم كفاية الوقت لدراسة جميع الخيارات. أيضاً يمكنها أن تؤدي إلى خلق رغبة مفرطة في التسوية على حساب مبدأ مهم. ويتبنى المفاوضون عادةً المواعيد النهائية المكشوفة فقط عندما تتحمل الأطراف جميعها العواقب السلبية لفشل الوصول إلى اتفاق ضمن الموعد المقرر. مثال على ذلك: الإضراب الذي يتعرض فيه كل من العُمّال والإدارة إلى الخسارة في حالة عدم التفاوض لوضع عقد جديد.

أما المواعيد النهائية الغامضة، فقد تستخدم من ناحية أخرى لتعطي الانطباع بأن المفاوض يرغب في التفاوض طالما اقتضت الضرورة للوصول إلى تسوية. مثل هذه المواعيد يمكن أن تستخدم لصالح المفاوض الذي يعلم أن

خصمه واقع تحت ضغط وقت محدد إذ أن وجود وقت غير محدود للتفاوض قد يدفع الخصم إلى عقد التسوية باكراً من أجل اختصار التكاليف المرتفعة التي قد تنجم عن التأخير. ولكن حتى ولو شكّل الوقت عنصراً مهماً بالنسبة للمفاوضين، إلا أن الطرف الذي يخفي موعده النهائي قد يحقق كسباً أكبر في النهاية. ويصف كوهن (1980) وهو مفاوض في المجالات التجارية حالة خسر فيها آلاف الدولارات لأنه ناقش موضع الوقت بشكل مكشوف جداً بحيث استطاع خصمه كشف موعده النهائي للتسوية. فقد أبدى خصمه رغبة في التفاوض لمدة أطول مما كان متوفراً لكوهن، وقد أجبره هذا الأمر على تقديم تنازلات للوصول إلى تسوية قبل موعده النهائي والذي كان في تلك الحالة موعد إقلاع طائرته.

الوسطاء وإدارة مواعيد إنجاز العمل

يستطيع الوسطاء أن يقدموا مساعدة ملموسة للمفاوضين في إدارة مسألة المواعيد النهائية من خلال توعيتهم حول المواعيد النهائية الداخلية والخارجية أو حول وضع مواعيد نهائية اصطناعية في حال عدم وجود مواعيد نهائية أخرى، كذلك يمكن للوسطاء إذا ما وجدوا الأمر مناسباً أن يجعلوا المواعيد النهائية الصارمة أكثر مرونة من خلال مساعدة الفرقاء على تجنب التحركات السلبية المتعلقة بالوقت، وتعزيز استخدام هذه المواعيد النهائية.

توعية الفرقاء بمواعيد إنجاز العمل

غالباً ما يجهل الفرقاء وجود مواعيد نهائية أو وجود عواقب لها. وينطبق هذا الأمر على الحالات التي تكون فيها المواعيد النهائية مفروضة من الخارج أو مفترضة ضمناً. وغالباً ما يقوم الوسطاء في المفاوضات النهائية بتذكير المفاوضين باقتراب المواعيد النهائية وبأن هناك منافع إيجابية قد يخسرونها أو عواقب سلبية

قد تقع عليهم بسبب الفشل في الوصول إلى اتفاق. ولكن هذه المسألة يتم تفسيرها على أن الوسيط ينبغي أن يكشف موعداً نهائياً مخفياً يعتبر أساسياً بالنسبة للطرف الآخر في تلبية مصالحه. إذ على الوسطاء أن يكونوا شديدي الحذر في عدم كشف معلومات سرية موثوقة حول الضغوط المرافقة للمواعيد النهائية لكل طرف، لكي لا يتم استغلال هذه المعلومات بشكل مغلوط للتأثير على التسوية وخلق حالة من عدم التوازن يتسبب بها الوسيط نفسه، في علاقة النفوذ بين الفرقاء، إلا أن على الوسيط أن يطلع المفاوضين بوضوح حول المعايير الزمنية التي تؤثر في المساومة النهائية.

مساعدة الفرقاء على وضع مواعيد إنجاز العمل

يعزز وجود موعد نهائي في معظم الأوقات من نتائج المفاوضات، فالفرقاء الذين يملكون القدرة على مكافأة أو معاقبة المتنازعين على أدائهم بالنسبة للمعايير الزمنية، يمكنهم وضع مواعيد نهائية. كما يمكن لعوامل خارجية مثل فئات المؤيدين والسلطات البيروقراطية وفئات المصالح أن تؤثر على وضع المواعيد النهائية، وأخيراً يمكن للوسيط نفسه أن يحدد مواعيد نهائية وسوف أقوم بشرح هذه الوسائل المستخدمة في تحديد المواعيد للمفاوضات ودور الوسيط في التأثير عليها.

يستطيع الوسيط، إذا رأى الأمر مناسباً أو ضرورياً أن يقوم بتشجيع أحد الفرقاء المتنازعين أو جميعهم على وضع موعد نهائي، ويمكن لهذا التحرك أن يتم ضمن الكواليس أو ضمن جلسة مشتركة كما يمكن تطويره فيما بعد بشكل فردي أو تعددي. وهناك حالات يجد فيها الوسيط أن من الملائم أكثر أن يقوم أحد الفرقاء بوضع موعد نهائي، بينما توجد حالات أخرى تتطلب أن يقوم الوسيط بدفع الجميع للاشتراك في ضرب هذا الموعد إلا أن للحالات الأولى

جانباً خطراً يكمن في أن قيام الوسيط باقتراح وضع الموعد النهائي من قِبَل طرف واحد، على حدة يمكن أن يمثل تهديداً لحياده في نظر البعض أو يمكن أن يحمل مخاطر الكشف عنه في جلسة مشتركة لذلك ينبغي على الوسيط التعامل مع هذا الموضوع بحذر شديد.

أما إذا كانت الرغبة تستدعي وضع الموعد النهائي بطريقة المشاركة، فإن الوسيط يستطيع مساعدة الفرقاء على تحديد المعايير التي يرغبون في استخدامها لضرب هذا الموعد. وتشمل المعايير المرتبطة بهذه المسألة، الزمن المطلوب للتصديق على الاتفاقية من قِبَل قاعدة المؤيدين، وتوفر المعلومات الضرورية، والقيود البنيوية الموجودة مثل مواعيد المحاكم القضائية. والجداول الزمنية للأعمال وحتى تغيّرات الطقس والمواسم. كذلك يمكن لأشخاص أو أحداث خارجية تحديد المواعيد النهائية، فغالباً ما يدعم الوسطاء قيام المفاوضين بالتشاور مع رؤسائهم ومؤيديهم الذين لا ينخرطون بشكل مباشر في المفاوضات حول وضع المواعيد الزمنية. ولكن مثل هذه الحدود الخارجية المفروضة تبقى خارج السيطرة المباشرة للمفاوضين رغم الحاجة إليها في بعض الأحيان لإعطاء دفعة لعملية التسوية.

ورغم أن الوسطاء، نادراً ما يملكون السيطرة على الأحداث الخارجية من أجل فرض المواعيد النهائية على المتفاوضين، إلا أن بإمكانهم شرح عواقب هذه الأحداث للفرقاء المتنازعين من أجل تشجيعهم على الاتفاق ضمن زمن محدد مقبول من الطرفين. على سبيل المثال، إذا سمحت الظروف الاقتصادية بتقديم عرض لمدة محددة، يمكن للوسيط إطلاع الفرقاء على هذه الحقيقة، كذلك يمكن أن تعمل توعية الفرقاء على موعد قضائي وشيك إلى تغيير وسائل التأثير في ضرب المواعيد النهائية.

ويمكن للوسيط أيضاً أن يضع بنفسه المواعيد النهائية إذا لم يتبقَ أمامه سوى هذا الحل من أجل التسوية، ويتضمن هذا الأمر طرقاً عدة منها.

1- يمكن للوسيط أن يطلع جميع الفرقاء على وجود إمكانية لتسوية وأنه يعتقد بإمكانية إنجاز هذه التسوية ضمن فترة محددة من الزمن. وهنا يستطيع الوسيط الطلب من الفرقاء أن يصلوا إلى تسوية ضمن هذه المعايير الزمنية المحددة. ولعل في هذه الطريقة التي يتّبعها الوسيط في فرض المواعيد النهائية تشجيعاً للفرقاء على التفاوض بشكل أسرع. مثلاً بعض الوسطاء في المفاوضات التجارية يقومون بتحديد عدد جلسات التفاوض التي يمكن للفرقاء المتنازعين التوصل إلى اتفاق خلالها أو يوقفوا وساطتهم.

2- يستطيع الوسيط الإدلاء بتصريح علني بعد موعد معين بأن المفاوضين لا يقومون بالتفاوض، ضمن جدول زمني جدي أو بطريقة جدية.

3- يمكن للوسيط أن يهدد بترك المفاوضات في وقت معين ما لم يقم الفرقاء المتنازعون باحترام الموعد النهائي أو الاتفاق عليه (كولب 1983). مثل هذا التهديد قد يوجد موعداً نهائياً فعالاً يضطر المفاوضون إلى التجاوب معه إذا رغبوا في الاستمرار بالاحتفاظ بخدمات الوسيط.

ولكن الوسطاء لا يستطيعون فرض المواعيد النهائية إلا في الحالات التالية:

1- وجود مصداقية لتهديدات الوسيط.
2- وجود رغبة لدى المفاوضين بتقبل مطالب الوسيط واقتراحاته.
3- وجود ضرورة أو حاجة حقيقية لخدمات الوسيط.

وهنا نذكر بأن إحجام الوسيط أو فشله في تطبيق تهديده يمكن أن يؤدي إلى خسارته لمصداقيته أو إلى رحيله.

ومع ذلك، فإن غياب الموعد النهائي قد لا يشكل عائقاً في النزاع كما أن المواعيد النهائية نفسها يمكن أن تساهم في خلق طريق مسدود حيث يجد الفرقاء المتنازعون أنفسهم أمام طريق مسدود بشدة. كذلك يمكن لغياب الوقت الكافي

للتفاوض حول تسوية مقبولة من الطرفين أن يؤدي إلى خلق طريق مسدود. وهنا ينبغي على الوسيط أن يضع إطاراً زمنياً أكثر مرونة، ومثل هذا الإطار يمكن إيجاده بعدة وسائل منها:

1- قد يجد الوسيط طرقاً لتمديد الوقت المتاح للمفاوضات، فقد يقوم باقتراح عدة اتفاقات إجرائية من أجل تأجيل الموعد النهائي بحيث يتيح المجال أمام الفرقاء لصرف الوقت اللازم لاتخاذ القرار، وعندما يأتي مثل هذا الاقتراح من الوسيط وليس من أحد الفرقاء، فإنه يلقى تقبلاً أكثر من المتنازعين كما ينفي عنه صفة التفرد بالتمديد من قِبَل فريق معين أو أنه مُدِّد من أجل الضغط على فريق ما لتقديم تنازلات.

2- هناك تكتيك آخر يتبعه الوسطاء ويستخدم كثيراً في المفاوضات العُمّالية ويتضمن إيقاف الساعة. وهذه الطريقة تعتبر مناورة يقوم بها الوسطاء لكسب التأييد من أجل متابعة المفاوضات والتجاهل المؤقت لمرور الوقت ولعواقب تخطي المواعيد النهائية، ويتم من خلالها تمديد وقت المفاوضات مع إبقاء الاعتبار الضمني بوجود موعد نهائي. وتعمل هذه المقاربة طالما استمر التقدم في المفاوضات نحو تحقيق تسوية، لكن إذا لم يتحقق أي تقدم فإن بإمكان أي طرف أن يعلن إنهاء المفاوضات من قِبَله بسبب تجاوز الوقت المحدد وبذلك يجلب على نفسه وعلى الآخرين عواقب إنهاء المفاوضات.

3- والاستراتيجية الثالثة المستخدمة في هذا المجال تتمثل في قيام الوسطاء بإيجاد مرونة أكثر في المواعيد النهائية عبر تأخير الوقت اللازم لاتخاذ قرار بخصوص موضوع معين أو وضعه تحت التنفيذ، وهذا الأمر يتيح المجال أمام المفاوضين بحل التفاصيل المتضاربة في قضية معينة والوصول إلى تسوية نهائية في الوقت نفسه.

تجنب مخاطر المواعيد النهائية

توجد عدة مخاطر تترافق مع تحرك المفاوضات عبر المواعيد النهائية، ومن هذه المخاطر انكشاف الموعد النهائي للفريق الآخر، وظهور تهديدات بعواقب وخيمة إن لم يتم التوصل إلى اتفاق قبل الموعد النهائي والدخول في لعبة الدجاج وإنجاز اتفاقات غير واقعية، ومعجلة نتيجة الدفع الخاطئ باتجاه الموعد النهائي، وأخيراً استخدام مناورات الإحراج من أجل فرض الاتفاق، وهنا ينبغي على الوسطاء أن ينبهوا المتفاوضين ويساعدوهم على تجنب الوقوع في مثل هذه الأخطاء.

الدخول في لعبة الدجاج يعني الاستراتيجية التي يتبع فيها كل طرف تأخير تقديم التنازلات إلى أن يقترب الموعد النهائي. ويتجلى الضغط في هذا الموقف المتصلب في قيام أحد الأطراف باختبار إرادة الطرف الآخر حول المدى الذي يمكنه فيه الصمود قبل تقديم تنازلات له بدلاً من المخاطرة في الوصول إلى طريق مسدود بعد مرور الموعد النهائي وللأسف لا نجد في معظم الأوقات أي طرف راغب في كسر حلقة المقاومة، وبذلك تنخرط الأطراف في لعبة التهديدات وتحمل عواقب لا يرغبها أحد منهم. ويستطيع الوسطاء مساعدة المفاوضين على تجنب لعبة الدجاج هذه من خلال ما يلي:

1- كشف هذه الاستراتيجية علناً.
2- العمل على حدة مع كل فريق من أجل تقييم تكاليف اتباع مثل هذا التكتيك.
3- استنباط الطرق الكفيلة بدفع الفرقاء على تجنب اتخاذ مواقف متشددة وتقديم عروض تسمح لهم بالاحتفاظ بكرامتهم.

ويشيع استخدام التهديدات كلما اقترب الموعد النهائي، عندما يلمس كل فريق موقفاً متشدداً من الفريق الآخر، ويلوح الطريق المسدود في الأفق. وغالباً ما يقوم الوسطاء بكبح الفرقاء عن إصدار التهديدات وتشجيعهم على تقديم

عروض إيجابية للحث على الاتفاق، ويعتبر هذا الأمر بناءً من حيث أنه يؤدي إلى تجنب مخاطر الانزلاق نحو طريق مسدود أو عواقب سيئة.

أحياناً يُجبر وجود المواعيد النهائية الفرقاء على تعجيل الوصول إلى اتفاقيات غير واقعية وغير قابلة للتطبيق لأنهم يبدؤون عملية الاتفاق على عجل وينهمكون في تحركاتها وإثارتها بحيث ينتهي الأمر بهم إلى وضع اتفاقيات غير عملية. وهنا ينبغي على الوسيط، عندما يلاحظ وجود مثل هذا النمط أن يقوم بإثارة حماس المتفاوضين من خلال استخدام اختبارات حقيقية كأن يطرح المساءلات التي تبرز الشكوك حول قابلية أي خيار للتطبيق، ومن خلال تشجيع الفرقاء على استقصاء المزيد من المعلومات، أو أن يقوم بفصل كل طرف على حدة بحيث يمكنه إجراء تقييم حقيقي للتسوية دون وجود ضغط من المفاوض الآخر.

وقد استخدم «خيل» وهو وسيط في الشؤون العُمّالية، مثل هذا التكتيك في التأخير من أجل تجنب الوصول إلى اتفاقيات صعبة ومن أجل تشجيع الفرقاء نفسياً على التسوية (شابيرو 1970)، إذ يقوم خيل بفصل الفرقاء مؤكداً لهم أنهم ليسوا على استعداد للتسوية بعد، إلى أن يطلبوا هم بأنفسهم العودة إلى الجلسة المشتركة من أجل الاتفاق. وهكذا، بعد التأخير الذي يعطى فيه المتنازعون فرصة لتقييم المستحقات الحقيقية للتسوية يصبح هؤلاء جاهزين للوصول إلى اتفاق حقيقي وصلب.

وغالباً ما يصاب الفرقاء بالإحراج جراء طلبهم تأخير التسوية حتى يتأكدوا من جدارة الاقتراح وهنا يمكن للأطراف الأخرى أن تستغل هذا الإحراج من أجل فرض تسوية ليست في وقتها. ويستطيع الوسطاء هنا تشريع التأخير ومنع حدوث مثل هذا الاستغلال من خلال الإعلان عن الحاجة إلى مزيد من الوقت لمراجعة الاقتراح. وكوسطاء حياديين، يمكنهم حتى الادعاء

بعدم تفهمهم لاقتراح التسوية لكي يكسبوا وقتاً في تأخير القرار وإعطاء الفرقاء المزيد من الوقت لتثقيفهم أو للمناورة.

تعزيز فاعلية المواعيد النهائية

يستطيع الوسطاء أن يسهموا في إغناء الاستخدام الإيجابي للمواعيد النهائية من قِبَل الفرقاء المتنازعين بطرق عدة أهمها:

1- بإمكانهم مساعدة المتفاوضين على تصميم عروض تنطوي على فرصٍ ضئيلة.

2- كما يمكنهم إيجاد محطات قياس اصطناعية لقياس التقدم الحاصل قبل اقتراب الموعد النهائي، على أن تقوم كل محطة قياس بإظهار عدد المنافع التي يمكن للخصم أن يحصل عليها في حالة وصوله إلى التسوية في الوقت المحدد، وكلما طال أمد إنجاز التسوية تقلصت هذه المنافع.

وقد ظهرت الاستراتيجية الأولى في المثال التالي حين كنت مدعواً إلى مائدة عشاء في أحد أيام الشتاء، وكان عدد من أهالي الأطفال المدعوين يشتكون من أنهم قد تناولوا ما يكفي من المقبلات قبل إحضار الطعام ذلك المساء ولكن الأطفال كانوا يطلبون المزيد. وفي لحظة معينة من السهرة، ظهرت هناك حاجة للمزيد من الحطب من أجل تدفئة الغرفة، لذا تم عرض الخيار التالي على الأطفال بأنهم إذا أرادوا المزيد من المقبلات فإن على كل واحد منم إحضار قطعة من الحطب، ولكن الأطفال احتجّوا مدّعين بأنهم لن يخرجوا في هذا البرد لإحضار حطب وبدأوا باستخدام تكتيكات التأخير، وعند ذلك قام أحد الضيوف بتغيير شرط المساومة قائلاً: «سأقوم أنا بإحضار الحطب إذا لم يحضر الأطفال الحطب خلال خمس دقائق، وبذلك يصبح عرض إحضار المزيد من المقبلات ملغىً». وهنا قرر الأطفال إحضار الحطب بعد أن قيّموا المنافع التي قد يحصلون عليها في حال التزموا بإحضار الحطب.

الثقافة، الزمن، ومواعيد إنجاز العمل

تؤثر الثقافة في أغلب الأحيان وبشكل ملموس على نظرة الفرقاء للوقت، وبالتالي على المواعيد النهائية. وقد جرت العادة أن تتميز الثقافات التي تنظر إلى الوقت على أنه سلعة محدودة، يجب توفيرها، واسترداد قيمتها، بسرعة الاتفاق واستخدام التوقيت إذ تخصص هذه الثقافات فترات أقصر من أجل المفاوضات وتضع مواعيد نهائية عاجلة وصارمة.

إلا أن ثقافات عديدة تنظر إلى الوقت على أنه مورد لا حدود له وأن حل المشاكل لا يجب أن يتم بعجلة، وأن كل شيء له وقته، ورغم أن هذا لا يعني أن مثل هذه الثقافات لا تستخدم المواعيد النهائية، إلا أن مواعيدهم غالباً ما تتخذ أبعاداً زمنية أكثر من الثقافات السابقة.

وعندما يلتقي متنازعون يختلفون في نظرتهم إلى الوقت على مائدة المفاوضات، تظهر مشاكل إضافية. على سبيل المثال غالباً ما يشتكي الأميركيون الشماليون من أن الوقت الذي تأخذه المفاوضات في أمريكا اللاتينية وفي دول آسيوية يطول كثيراً، ويبدون تذمراً من عدم احترام هؤلاء للمواعيد النهائية أو تجاهلها. إلا أن المشكلة الثقافية هنا تعود إلى اختلاف التوقعات بالنسبة لمعنى الوقت وقيمته واستخداماته.

عند التصدي للعمل وسط نزاعات مختلفة الثقافات، يتوجب على الوسطاء أن يكونوا واعين للتوقعات التي يحملها كل فريق حول استخدامات الوقت وحول المواعيد النهائية: هذا عدا عن الاختلافات الموجودة في أوساط الوسطاء أنفسهم. وقد يحتاج الوسطاء إلى أن يقوموا بتفسير هذه الاختلافات لكل فريق من فرقاء النزاع خلال سير عملية التفاوض.

إنهاء النزاع نفسياً وإعادة تعريف علاقات الفرقاء

في العادة، لا يشكل إغلاق المواضيع الأساسية أو تطبيق الإجراءات ضماناً كافياً للاتفاق النهائي، أو الإذعان للتسوية أو إنهاء النزاع. فبالإضافة إلى ذلك، يحتاج

الفرقاء إلى إغلاق نفسي للقضايا بينهم وبين الأطراف الأخرى المشتركة في العملية نفسها وبينهم وبين بنود الاتفاق الذي تم التوصل إليه. وهذا الإغلاق النفسي ضروري جداً وجوهري في أغلب الأحيان في عملية إلغاء النزاع وإنهائه تماماً.

وهذا الإنهاء النفسي للنزاع يعني أن الفرقاء قد حصلوا على ما يكفي نفسياً أو عاطفياً نتيجة المشاركة في عملية حل النزاع بحيث يتمكنون من فكّ ارتباطهم نفسياً وعاطفياً من الأحداث والتحركات التي جرت في الماضي والتي أدت إلى نشوب النزاع والقضايا المتنافس عليها. كما أدت إلى أن يصبحوا خصوماً لبعضهم البعض. ولكن غياب هذا الإنهاء النفسي للنزاع قد يحصل بسبب عوامل عدة منها: (1) التصريحات والتحركات العدائية أو المهينة التي حصلت خلال المفاوضات وما قبلها. (2) الجهود السابقة التي بذلها بعض المفاوضين لاستغلال أحد الأطراف. (3) غياب الإصغاء أو الاحترام لطرف ما خلال المفاوضات. (4) والشعور بأن الاتفاقية قد دفعت بالإكراه في حلق الفريق من أجل تقبلها.

إلا أن إنهاء الصراع نفسياً يمكن تحقيقه من خلال رفع درجة الشعور بالراحة لدى المتنازعين حول الاتفاق الحقيقي وحول عملية التطبيق، ومن خلال إشعار الأطراف المتنازعة بأن الفرقاء الآخرين والوسطاء يصغون إليهم بدقة ويحترمونهم ويعترفون بدورهم في التأثير على النزاع ونتائجه أو ربما الاعتذار لهم بشكل حقيقي وإظهار الاحترام والثقة بهم لمشاركتهم في التفاوض.

وهكذا فإن الإنهاء النفسي للنزاع يوضح نوعية العلاقات المستقبلية التي يرغب فيها الطرفان أو يتوقعان حدوثها حتى ولو أدت المفاوضات إلى إنهاء هذه العلاقة. لحسن الحظ، ظلت هذه التحركات باتجاه الإنهاء النفسي للنزاع، تحدث عبر عمليات الوساطة ومن خلال تعزيز الاتصال بين المتنازعين واتباع إجراءات نفسية مثل الإصغاء النشط، والأسئلة المفتوحة وإعادة التأطير، وقد ساعدت هذه

الإجراءات على جلب الراحة للفرقاء المتنازعين المشاركين في عملية وضع بنود للتسوية. وسوف أقوم هنا بتفحص مسألة الإنهاء النفسي للنزاع لأنها تعتبر مسألة جوهرية في هذه المرحلة التي تتم فيها عملية إنهاء النزاع. وغالباً ما يحصل أن يتوصل المتنازعون إلى تسوية حقيقية وإجرائية للنزاع دون أن ينهوا الموضوع النفسي وتكون النتيجة فشلهم في تطبيق الاتفاقية وإنهاء النزاع.

على الرغم من أن إنهاءً نفسياً كاملاً، أو على درجة عالية للنزاع قد لا يكون ضرورياً بشكل مطلق لحل أو إنهاء النزاعات، من حيث أن الناس يمكنهم التوصل إلى اتفاقيات قابلة للتطبيق دون الحاجة إلى احترام أو محبة بعضهم البعض، إلا أن الإنهاء النفسي للنزاع غالباً ما يساعد على فكّ ارتباط الناس بالنزاع وإيجاد الظروف لمزيد من التفاعل الإيجابي في المستقبل بين خصوم سابقين أو أطراف لم تشترك في المفاوضات. كما يمكن لهذا الإنهاء النفسي أن يمنع استمرارية مشاعر القلق والإحباط والألم والتحقير وعدم الثقة والعداء والغضب والكراهية والشعور بالذنب وعدم الإنصاف وحب الانتقام.

ويتطلب الإنهاء النفسي للنزاع إدراكاً ذهنياً، وتعبيراً شفهياً وتحركات محددة تعالج الضرر الذي وقع في علاقات الفريقين. ويمكن تعزيز شكل هذا الإنهاء من خلال تصريحات مباشرة وغير مباشرة، أو فردية وجماعية من قِبَل الأطراف المشاركة، كما يمكنه تعزيزه من خلال الوسيط نفسه. ولعل أهم التحركات في هذا الاتجاه تشمل ما يلي:

(1) الاعتراف بما حدث. (2) إدراك الأدوار التي لُعبت والتحركات التي حدثت إضافة إلى النتائج الإيجابية أو السلبية التي وقعت. (3) تأكيد إقامة علاقة حقيقية في المستقبل. (4) الاعتذارات الحقيقية والمقبولة. (5) طلب السماح. (6) المصالح. هناك بعض من المتنازعين ممن يكتفي بالاعتراف فقط من أجل إنهاء النزاع النفسي، وهناك بعض آخر ممن يطلب أكثر من ذلك.

والاعتراف يعني إدراك الشخص وقدرته على وصف ما حدث، ويعتبر مؤشراً على تفهّم هذا الشخص لما سبق من إحداث وقضايا ومصالح وتحركات دون أن يعني الأمر بالضرورة تطابقاً كاملاً في المفاهيم مع الطرف الآخر. على سبيل المثال، خلال عملية وساطة بين شخصين زملاء في العمل نفسه كان أحدهما قد أطلق عبر الحاسوب تعابير نارية ومهينة ضد الآخر، قال أحد الأطراف: «أنا أعترف أنني أرسلت عدة رسائل إلكترونية متطرفة ومباشرة خلال فترة قصيرة من الوقت وقد أدت هذه الرسائل إلى تفاقم الخلافات بيننا».

قد يحصل الاعتراف بشكل فردي وغير مشروط من قِبَل أحد الأطراف، في توقع لتبادل الاعتراف أو الرد من قِبَل الفريق الآخر. وإذا لم يتم هذا الأمر، وشعر الوسيط أن هناك حاجة لإنهاء نفسي للنزاع، فإنه قد يطلب من أحد الفرقاء أن يفعل ذلك على حدة أو في جلسة مشتركة. على سبيل المثال، يمكن للوسيط أن يقول في جلسة على حدة: بعد أن استمعت إلى الأطراف المشاركة الأخرى، أعتقد أن ما سوف يساعد كثيراً في الأمر هو أن يسمعوا منك اعترافاً لما حدث وللعواقب التي نتجت، لأن سماعهم الأمر مباشرة منك سوف يمنحهم القدرة على إنهاء غضبهم وتخفيف ألمهم ويدفع نحو التحرك لتوقيع اتفاق حقيقي كما ترغب.

أما إدراك الدور والنتائج التي وقعت فهو خطوة تتجاوز الاعتراف لأنها تتضمن بالإضافة إلى الاعتراف، تحملاً للمسؤولية بالنسبة لما نتج أو ما يمكن أن ينتج من عواقب. على سبيل المثال: في قضية الرسائل الإلكترونية النارية تابع الشخص الذي أرسل هذه الرسائل حديثه قائلاً: «أنا أدرك أنني شخص صريح جداً وأنني في أغلب الأحيان لا أتوقف للتفكير في نتائج وتأثيرات هذه الرسائل المتكررة التي أبعثها على متلقيها. وأنا أدرك أيضاً أن الشكل الذي اتّبعته في إرسال رسائل إلكترونية لم يؤدِّ فقط إلى عرقلة العمل ولكنه أضرّ بالعلاقة بيننا وبقدرتنا على الاتصال بطريقة منتجة».

ويشير التحرك الثالث أو التأكيد على بناء علاقة جيدة في المستقبل إلى التصريحات الإيجابية المتعلقة بإمكانية بناء علاقة حقيقية بين المتنازعين في المستقبل إذ أن هذا التأكيد يعزز أو يعيد تعزيز الاتصالات الإيجابية بين الأطراف ويساعد على إيجاد تفاعل بناء ونمط تشجيعي بينهما. على سبيل المثال، خلال عملية إنهاء علاقة عبر الوسيط، يمكن لأحد الأطراف وبتشجيع من الوسيط أن يقول: «لقد شكلت عملية الوساطة طريقة أقل ألماً بالنسبة لنا لإنهاء خلافاتنا الشديدة وإغلاق شراكتنا في العمل وتبدو الاتفاقية التي توصلنا إليها عادلة ومعقولة بالنسبة لكلينا. أعتقد أننا استطعنا من خلال مناقشتنا أن نتفهم بعضنا البعض بطرق لم نفعلها في السابق وتعلمنا أن كلاً منا يمكن أن يكون على حق دون أن نختلف. توقعاتي في المستقبل هي أننا، رغم فك شراكتنا في العمل وعدم تفاعلنا في المستقبل إلا أننا نستطيع أن ندع تلك الخلافات خلفنا ونتابع عملنا المهم بأفضل ما تسمح به إمكانياتنا».

أما إذا كانت العلاقة مستمرة بشكل أو بآخر فيمكن أن يأتي التأكيد على الشكل التالي: لقد كان هذا الطلاق صعباً على كلٍّ منا لكن عملية مناقشة اهتماماتنا بأطفالنا، أعطتنا القدرة على الالتقاء عند هذه النقطة، أي رعاية أطفالنا وقد قمنا بهذا بشكل جيد. وعلى الرغم من أننا لن نستمر في العيش كزوجين إلا أنني أملك كل الأسباب للاعتقاد بأننا سنبقى أبوين جيدين وستتمكن من مشاركة بعضنا البعض في تربية أطفالنا وفي علاقة الثقة والاحترام بيننا.

تعتبر الاعتذارات تحركات قوية جداً بحيث أنها تستطيع أن تحدث أثراً ملموساً في الإنهاء النفسي للنزاع (شنايدر 2000). كما تعتبر الخطوة التالية بعد الإدراك، إذ أنها لا تشمل إدراك الأدوار وإدراك ما حدث وما نتج عنه فقط ولكنها تتعدى ذلك لتشكل تعبيرات عن الأسف والندم، وهي تشمل أحياناً طلبات لقبول الاعتذار أو عرائض لطلب الصفح والغفران.

وبشكل عام، تكون الاعتذارات فعالة ومقبولة في الحالات التالية:

1- إذا تم تقديمها بجدية وإخلاص.
2- إذا كانت طوعية ولم تأت نتيجة إكراه أو إجبار.
3- إذا تم التعبير عنها بلغة مقبولة من الشخص الموجهة إليه.
4- إذا جاءت في الوقت المناسب لتقبلها من طرف المتلقي.
5- إذا كانت موجهة بشكل محدد للشيء الذي يتوجب الاعتذار عنه.

ويمكن أن تتم الاعتذارات دون توقع، أو دون اعتراف، أو دون قبول أو تبادل. كما يمكن أن تطلق أملاً بأن تلقى قبولاً مباشراً أو غير مباشر، أو أن تلقى تبادلاً أو ردّاً أو اعتذارات مقابلة من الطرف الآخر.

وتشمل الاعتذارات مثلاً قول ما يلي بشكل أو بآخر: أنا آسف.

وتختلف قدرات الناس على الإدراك والاعتراف والاعتبار بشكل كبير تبعاً للجنس أو للثقافة. ففي بعض الثقافات كاليابانية مثلاً، يجد الناس سهولة في الاعتراف بخطئهم ويعتذر اليابانيون حتى عندما يطرحون السؤال أو يتسببون بإحراج بسيط للطرف الآخر، بينما نجد أن أبناء الثقافات الأخرى وخاصة أولئك المنخرطون في نزاعات حادة يستصعبون كثيراً مسألة الاعتذار خشية أن يصنفوا ضمن المخطئين أو خوفاً من أن يخسروا منصباً أو علاقة، على سبيل المثال: في الدعاوى القضائية المتعلقة بالضرر الشخصي الناتج عن أخطاء طبية، ينصح محامو الدفاع في الولايات المتحدة موكليهم بأن لا يقولوا «نحن نأسف لما حدث» خشية أن يُفسَّر الكلام على أنهم يتحملون المسؤولية القانونية.

على أي حال، إذا قام أحد الفرقاء بالاعتذار قائلاً: «أنا آسف لما حدث» أو بشكل أكثر قوة: «أنا آسف لما سببته أعمالي من ضرر»، فإنه ربما يفتح الطريق أمام تبادل للاعتذار يمكن أن يسهم في إنهاء النزاع النفسي. والعبارة

الثانية تعتبر أقوى من العبارة الأولى لأنها تحمل في طيّاتها تحملاً شخصياً للمسؤولية، وللنزاع ولما آل عليه الوضع من عواقب ونتائج. إنها باختصار تعبير عن ندم شخصي.

بشكل عام، هناك أربعة ردود محتملة للاعتذار هي:

يمكن لمتلقي الاعتذار أن يعترف به ويتقبله فوراً وبشكل مباشر، أو أن يعترف به ويتقبله بشكل غير مباشر أو يعترف به ولا يتقبله أو يرفضه تماماً. والنجاح في الإنهاء النفسي للنزاع يمكن أن يحرز تقدماً في الردّين الأولين فإذا ردّ أحد الأطراف على الاعتذار بقوله: «أنا أقبل اعتذارك» أو «إذا كان هذا ما تعنيه حقاً فيمكنني القبول به» . وهذه الردود تعتبر خطوات باتجاه تبادل نفسي قابل للحياة. أحياناً لا يكون متوقعاً إلا الاعتذار فقط. أما في الحالات الشديدة التوتر فيمكن أن يأتي جواب متلقي الاعتذار على الشكل التالي: «لقد سمعت ما قلته وسوف أدرسه». ولكن الغالب في الأمر أنه عندما يُقدَّم الاعتذار، وحتى لو لم يتم تقبله على الفور، فإن مجرد تقديمه يعتبر خطوة تساعد متلقي الاعتذار أو المتضرر على إنهاء النزاع نفسياً.

أما الرفض التام للاعتذار فيخلق وضعاً صعباً لكل من الفريقين وللوسيط أيضاً. قد يرغب الوسيط في التحدث مع كل فريق على حدة من أجل مناقشة متى وهل يجب أن يقدم الاعتذار أو لا يقدم، فإذا شعر الوسيط أو أحد الفرقاء بأن الاعتذار لن يتم تقبله من الطرف المتضرر فمن الأفضل أن لا يقدم على أن يدخل الوضع في خطر رد فعل سلبي، أو إحباط أو ألم أو غضب، قد يحصل نتيجة الرفض. في هذه اللحظة، يمكن للوسيط أو لأي فريق مفاوض أن يحرز تقدماً أفضل باتجاه الإنهاء النفسي للنزاع عبر تصريحات تتضمن إدراكاً واعترافاً بالمسؤولية.

ولكن، حين يقدم أحد الفرقاء اعتذاراً ويتم رفضه، فإن الوسيط قد يقرر التدخل للمساعدة على تخفيف الأثر السلبي لهذا الصد، من خلال اتباع عدة استراتيجيات منها:

1- قد يقوم بتجاهل الرفض ومساعدة الطرف المبادر بالاعتذار على تجاهل هذا الرفض أيضاً والتحرك نحو توضيح القضايا الأخرى التي تسهم في إنهاء النزاع.
2- قد يقوم الوسيط بتلطيف الرفض بأن يقول: «لقد قام فلان بتقديم الاعتذار ولكن يبدو أن الأمر ليس مناسباً لأن يتم تقبله فوراً، أحياناً قد يكون من الأفضل أن نأخذ بعض الوقت في التفكير بما قيل قبل أن نقوم برفضه أو ربما تقوم بدراسة الأمر والعودة إليه بالرد لاحقاً».
3- ربما يقوم الوسيط بإعادة تقديم الاعتذار بنفس الكلمات التي قدّمها الفريق المعتذر أو ربما يدخل فيه بعض التعديل البسيط من أجل استكشاف إذا كان تغيير ناقل الرسالة أو الاعتذار، يساعد على إيجاد آذان صاغية لدى المتلقي أو تفهم وتقبّل أفضل.

وإذا وجد الوسيط نفسه على قناعة بأن الاعتذار حقيقي ويتوجب أخذه بعين الاعتبار من قِبَل الطرف الذي رفضه، فإن عليه أن يحاول إدراك السبب الذي حدا بهذا الطرف إلى رفضه ووضع استراتيجيات لمعالجة المعوقات المحددة التي تقف ضد تقبله. على سبيل المثال: هل كان محتوى الاعتذار هو الذي رفض؟ هل كان الاعتذار غامضاً، عمومياً وغير دقيق؟ هل بقي الاعتذار بعيداً عن تلبية الحاجات النفسية للطرف المتضرر أم أنه كان مبالغاً جداً بحيث يصعب تصديقه؟ هل كلمات الاعتذار هي السبب أم ترتيبها؟ هل بدا من نغمة الاعتذار نوع من عدم الصدق أو المراوغة؟ هل كانت التعبيرات التي وردت في الاعتذار مناسبة للوضع نفسياً من ناحية أنها تعبر عن ندم وأسف حقيقيين؟ هل كان توقيت الاعتذار خاطئاً؟ أي هل

جاء الاعتذار قبل موعده أو متأخراً ضمن عملية الوساطة؟ إذا كان قائماً بين مجموعتين، هل صدر الاعتذار عن شخص غير مناسب لتمثيل المجموعة؟ هل يتم قبول الاعتذار إذا تم تغيير الشخص الذي قدّمه.

وهكذا، وبناءً على فرضية تحدد سبب رفض الاعتذار، يستطيع الوسيط أن يوجه مقدم الاعتذار إلى تقديمه بطريقة أخرى أو يوجه متلقي الاعتذار إلى سماعه بطريقة أخرى. كما يمكن للوسيط أن يعيد صياغة الاعتذار بكلمات مختلفة لجعله أكثر وضوحاً وأكثر قبولاً في تعبيره العاطفي. على سبيل المثال: إذا كان أحد المتنازعين قد قال في وقت سابق بنغمة مترددة ومحبطة: «حسناً حسناً أنا آسف للأخطاء التي ارتكبتها في المحاسبة وأعتذر عما سببته لكم من كابوس في الأوراق المحاسبية، لقد كررت اعتذاري مرات ومرات فما الذي تريدونه أكثر من ذلك؟ لا يمكنكم انتزاع الماء من الحجر». ورغم أن مما ورد في هذه الكلمات هو اعتذار ولكنه اعتذار لا يرجح أن يلقى قبولاً، ولعل من الأفضل للوسيط أن يعيد صياغته بالكلمات التالية في حديثه للفريق المعتذر: «أنت تشعر حقيقة بالأسف لأن أساليبك المحاسبية التي استخدمتها لإصدار تقرير عن دخل الشركة لم يعكس بشكل دقيق الوضع المالي للشركة مما سبّب للسيد ستيفن عدة مشاكل وضغوطات قانونية شخصية نتج عنها أيضاً ضرر في علاقاته العامة لو أنك كنت على علم مسبق بما تعلمه اليوم، ما كان لمثل هذا الأمر أن يحدث. والآن أنت لست متأكداً ما الذي تستطيع أن تقوله أكثر من ذلك لكي تعبر عن ندمك وأسفك للضرر الذي أحدثته ولو كنت تعلم أكثر من ذلك لقلته». هكذا إذا قام المعتذر بتقديم اعتذاره في هذه الصيغة فربما يعزز من احتمال قبول هذا الاعتذار من الطرف المتضرر لأن العبارة التي أعيدت صياغتها تحمل وضوحاً أكثر وتتحمل المسؤولية بشكل أكبر وتظهر مستوىً أعلى من العاطفة والندم مما يفتح الطريق أمام حوار أفضل وأبعد.

أما الغفران أو السماح، سواء كان بين أشخاص أو جماعات أو علاقات دولية، وسواء جاء بعد الطلب أو بمبادرة فردية، فإنه يذهب إلى أبعد من الإدراك والمسؤولية، لأنه يشمل مسامحة أحد الأطراف للآخر على تصريحاته وأعماله ومواقفه السابقة. والمسامحة ليست نوعاً من فقدان الذاكرة اجتماعياً من حيث أنها تنسي الطرف المتضرر ما وقع له من طرف معتدٍ ولكنها طريق تتبع في الاعتراف بالماضي وبأخطاء الماضي وبناء جدار تاريخي يتحرك بعده المسامِح والمسامَح ليبنوا مسيرة حياتهم (بليك وموتون 1984).

وغالباً ما ترتبط المسامحة بالمصالحة، ولكني سأقوم بمناقشة كل منهما على حدة لأن المصالحة تتعدى عملية المسامحة الشخصية. أما المسامحة فقد تم اختبارها من قِبَل العديد من علماء النفس وعلماء الاجتماع واللاهوتيين والسياسيين بالإضافة إلى عدد متنوع من الذين يديرون النزاعات. والسياق الذي تعمل فيه المسامحة يشمل العلاقات الشخصية والعائلية وعلاقة الضحية بالمعتدي، والعلاقات السياسية والفئوية والتنظيمية والإثنية والدولية (هندرسون 1996 و 1999،ميناو 1998، مورين-هافرن هولز 1997، توتو 1999، أومبرايت 1985، 1994 و 2000). كما يمكن للمسامحة أن تشتمل دون أن تقتصر على التسامح بين الزوجين المطلقين وشركاء العمل السابقين، وبين الأطباء ومراجعيهم والضحايا والمعتدين في القضايا الجرمية، والمتنافسين السياسيين أو ضحايا سوء المعاملة والتعذيب، في النزاعات العرقية وأخيراً بين المنتصر المهزوم.

وعلى الرغم من أن المسامحة قد تشمل الاعتذارات إلا أنها تتعدى هذه الاعتذارات بشكل عام إلى تخلي الفريق المسامح عن النزاع وعن الكراهية والعداء والغضب تجاه الفريق الآخر إضافةً إلى إدراكه لإنسانية الطرف الآخر. والمسامحة تعزز المصالح المشتركة وتعيد الوصل بين الأعداء السابقين وتؤسس لظهور علاقات جديدة أو تجدد العلاقات القديمة وترأب الصدع وتخفف من

وتيرة الغضب وتسهم في بناء تحالفات إيجابية وتكسر حلقة العنف (هنتر 1965، مولر فهرناهولز 1997).

ورغم أن المسامحة لا تتطلب ولا تعني غياب عواقب التصريحات أو الأعمال الضارة التي وقعت في الماضي. إلا أنها تعني تغيراً في المشاعر من قِبَل شخص أو مجموعة تجاه الشخص الآخر أو المجموعة الأخرى. ويفسر الفيلسوف جيفري ميرفي هذه النقطة كما يلي: «لمجرد أنني توقفت عن كراهية الشخص الذي أوقع بي الأذى لا يعني أنني أناقض نفسي حين أصرّ على أن يقوم هذا الشخص بالتعويض عن الضرر الذي لحق بي ولا على أن يلقى عقابه للأفعال التي ارتكبها، أي أن يلقى جزاءه العادل» (ميرفي 1988). إلا أن المسامحة لا تتطلب دائماً وجود تعويض أو عقوبة. فالأفراد والمؤسسات يمكنهم مسامحة الشخص أو المجموعة دون طلب أية عواقب سلبية.

في هذا الوقت، يوجد سؤالان يتوجب طرحهما حول المسامحة وعلاقتها بالوساطة، الأول هو: ما هو الدور الذي ينبغي أن يلعبه الوسطاء في محاولاتهم لتعزيز التسامح؟ والثاني: إذا كان التسامح بحد ذاته هدفاً مهماً ومرغوباً، كيف يمكن للوسطاء مساعدة الفرقاء المتنازعين على التحرك باتجاهه؟

من الواضح أن تحقيق التسوية الحقيقية والإجرائية لا يعتمد بالضرورة على قيام أحد الأطراف أو أكثر بمسامحة بعضهم البعض أو تحقيق درجة عالية من الإنهاء النفسي للنزاع. فالناس يتوصلون إلى اتفاقات بالتفاوض أو بالوساطة يومياً مع آخرين لا يثقون هم بهم أو غيرهم ممن تسبب لهم بضرر أو أذى. وهم يتوصلون إلى هذه الاتفاقيات دون دخول التسامح في المعادلة. ولكن الحقيقة أيضاً هي أن الوسطاء يرغبون في مساعدة المتنازعين على تحقيق تسويات تحمل قابلية الاستمرار بحيث لا يعود النزاع للظهور مرة أخرى بشكل أو بآخر. وقد يرغب الوسطاء بشكل عام في مساعدة الفرقاء ما أمكن على رأب الصدع

وإصلاح البين وإنهاء النزاعات بطريقة تحافظ على توازنهم العاطفي وتحفظ كرامتهم وتصون مشاعرهم وعلى مدى أوسع من ذلك، ربما يهتم الوسطاء بتحسين العلاقات الاجتماعية والمجتمعية عبر تشجيع إيجاد حلول أعمق للنزاعات. والعديد من هؤلاء الوسطاء ينظرون إلى الناس على أنهم مترابطون ضمن شبكة متماسكة تعتمد في علاقاتها على بعضها البعض بحيث أن أية تسوية ناجحة وشمولية للنزاع في منطقة ما تحمل معها تداعيات وتشعبات في مناطق أخرى. وعلى النقيض من ذلك، فإن أية تسوية ناقصة لا تعالج الإنهاء النفسي للنزاع ولا تتضمن تسامحاً يمكن أن تفضي إلى تصرفات أو تحركات سلبية متواصلة تؤثر على تفاعلات الأطراف مع فرقاء آخرين ليسوا ضمن دائرة النزاع الحالي. جميع هذه الأمور يمكن أن تؤدي بالوسطاء إلى اعتبار التسامح ظاهرة صحيحة من ظواهر الوساطة.

لذلك ما مدى أهمية أن يعمل الوسيط مع الفرقاء تجاه تحقيق المسامحة كعامل من عوامل الإنهاء النفسي للنزاع؟ يختلف الوسطاء بشكل واسع حول مدى جوهرية التسامح أو إعادة تأسيس علاقة اجتماعية إيجابية، في سعيهم وراء بناء اتفاقيات تحمل طابع الاستمرار. كذلك يختلفون حول ما إذا كان عليهم أن يعملوا باتجاه تحقيق هذه الغايات، وإذا كان الأمر كذلك فما هي الأولويات التي سيضعونها؟ وقد تختلف نظرتهم أيضاً لمستوى التدخل أو عمقه وحجم التغيير الذي يأملون في تحقيقه بالنسبة لفرقاء النزاع.

بعض الوسطاء الذين ينتحون منحىً علاجياً وتغييرياً في وساطتهم، يضعون في أولوية أهدافهم تحقيق التسامح والمصالحة بين الأطراف المتنازعة. على سبيل المثال، في الأيام الأولى لوساطة قضائية جرت بين زوجين يسعيان للطلاق، أراد بعض الوسطاء مساعدة الفريقين على التسامح مع بعضهما البعض، والتصالح والاستمرار في الزواج. أما الوسطاء التغييريون فقد انصبّ

اهتمامهم على الاعتراف وتعزيز قدرات الفرقين وتحسين إدراكهما للوضع (بوش وفوجر 1994).

أنا أؤمن بوجود دليلين إرشاديين يمكن تطبيقهما عندما يقرر الوسيط إلى أي مدى سيذهب في تشجيع أو مساعدة الفرقاء على مسامحة بعضهما البعض. الأول يقول بأنه إذا بدا أن المسامحة هي الطريقة الوحيدة أو المفتاح لاتفاقية مقبولة ومستدامة، فإن على الوسيط أن يناقش الفرقاء حول المواضيع التي تسمح بتحقيق مثل هذا الهدف. أما الدليل الثاني فيطلب من الوسيط أن يتحرك باتجاه تحقيق هدف المسامحة فقط إذا وجد رغبة لدى الطرفين به. فالمسامحة هي قوة بيد الضحية وليست حق يدّعيه الطرف الآخر، تماماً مثلها مثل الكيان الحكومي أو الكيان الوساطي أو كما هي بعثة تقصي الحقائق التي تعمل على معالجة آثار وتفاعلات العنف السابق بين المتنازعين. إن القدرة على منح المسامحة أو منعها هي قدرة مشرفة ومكرمة يدّعيها هؤلاء الذي عاشوا الضرر والأذى (ميناو 1998، ص 17). يستطيع الوسيط أن ينبّه إلى اعتبار المسامحة ولكنه بهذا يفتح الباب فقط، ويبقى على الفرقاء اختيار الولوج. أما الدفع باتجاه المسامحة أو المصالحة عندما لا توجد رغبة لدى الفريقين بكل منهما فيعني خرق أحد المبادئ الرئيسة للوساطة وهي أن يقوم الفرقاء أنفسهم بتحديد ووضع أهدافهم.

وهكذا، كيف يمكن للوسيط أن يستكشف مع الفرقاء المتنازعين إذا ما كانت المسامحة مرغوبة لديهم أو محتملة؟ أولاً: يمكن للوسيط مناقشتهم وتثقيفهم حول هذه الرغبة، أو حول الحاجة إلى التسامح كظاهرة من ظواهر تسوية الخلافات والتحرك قدماً في حياتهم.

ثانياً: يمكن للوسيط استكشاف ما إذا كانت هناك ظروف للتسامح يمكن أخذها بعين الاعتبار فالتسامح يمكن أن يحدث إذا كانت له منافع أي إذا كان لدى كل من الطرفين أسباب جيدة لكي يسامح أحدهما الآخر، ويستثنى من

هذا الكلام أنصار الأديان التي تثمن التسامح لمجرد التسامح والتي تعتقد أن التسامح سيغير من نهج الخاطئ ويردّه إلى الصواب. وفي مراجعتنا لظروف وشروط حدوث التسامح، نجد أن بإمكان الوسيط مساعدة الفرقاء المتنازعين على أخذ التسامح بعين الاعتبار في حالة وجود ظروف تستحق أن يتم فيها التسامح مثل:

- اعتراف الطرف المعتدي أو تحمله المسؤولية عما ارتكبه من خطأ، وعن دوره فيما حصل وعن الأضرار التي نتجت عن أفعاله الخاطئة.
- طلب مباشر للسماح وتفسير محتمل لأسباب الرغبة فيه.
- تصريحات أو أفعال طوعية تساعد على تهدئة نفوس الأطراف المتضررة.
- وجود مستويات طوعية من الجهود المبذولة من أجل تعويض الطرف المتضرر عن الإساءة والخسائر التي ألّمت به.
- التخلي الذاتي والتطوعي للشخص الذي يطلب السماح عن شيء ثمين لديه كإشارة إلى نيّته تحمل مسؤولية الضرر الذي وقع للطرف الآخر.
- الرغبة في تقبل العواقب التي فرضها عليه الطرف المتضرر.
- إثبات أن الطرف المعتدي قد تغير من خلال براهين ملموسة، وتأكيده على عدم التصرف بتلك الطريقة المسيئة مرة أخرى.

ثالثاً، يمكن للوسيط أن يذكر بعض المنافع التي يحتمل أن يحصل عليها الطرفان عبر طلب السماح ومنحه. فبالنسبة للطرف الذي يطلب السماح، يمكن لهذا الأخير أن يحرره من خلال اعترافه بالخطأ وتحمل مسؤولية عمله واعتذاره وطلبه السماح إضافةً إلى تصحيح خطئه عبر التعويض أو الكلام أو أي أشياء أخرى ملموسة. وطلب السماح غالباً ما يساعد المخطئ على الشعور بأنه قد فعل ما بوسعه لتصحيح الخطأ وأن الكرة الآن في ملعب الفريق الآخر من أجل أن يقرر ما سيفعله.

أما المنافع التي يمكن للطرف المتسامح أن يحصل عليها فهي منافع علاجية وملموسة على حدٍّ سواء لأن التسامح قد يمنع المرء من أن يصبح شخصاً حاقداً، يحمل مشاعر مريرة (كوشنر 1996). ولعل إطلاق الغضب الذي ينتج عبر عملية مناقشة قضايا مؤلمة والتحرك نحو التسامح يمكن أن يكون علاجياً ومهدئاً للنفوس. والأطراف التي تمنح السماح تجد عزاءً في رواية قصتها لما حدث، واكتشاف أن الحقيقة قد ظهرت أخيراً وأنه قد تم التعبير عنها، من حيث أن الطرف المعتدي قد استمع للحقيقة واعترف بما أوقعه من أضرار. كذلك قد يجد المتسامحون حرية جديدة في التحرك قدماً بحياتهم وعدم البقاء محصورين في إحداث الماضي.

رابعاً: يستطيع الوسيط من خلال العمل الفردي أو المشترك مع الأطراف المتنازعة إذا ما كان التسامح المشروط أو غير المشروط يمكن أن يوضع كهدف للعمل. فالتسامح المشروط يعني أن الغفران مرتبط بقيام الطرف الذي يطلب السماح بقول أو عمل أشياء تسبق منحه هذا السماح، أي أن على الطرف المسامح أن يتلقى شيئاً مقابل منح السماح. وفي حالة التسامح المشروط، يستطيع الوسيط أن يساعد الفرقاء على تحديد الأعمال أو التبادلات الضرورية لإنجاز مثل هذا التسامح. على سبيل المثال: لنفرض أن هناك زبوناً قد دخل في عملية وساطة متسلسلة مع أحد مالكي ورشات تصليح السيارات، وأن هذا الزبون ادعى أنه وقع ضحية لكلام أو لتصرف مسيء من مالك المحل إضافةً إلى إبقاء سيارته أسبوعاً لدى المالك دون أن يتم تصليحها وطلب المالك منه دفع 200 دولار زيادة عما كان متوقعاً من هذا العمل. من ناحية أخرى يعاني مالك محل التصليح من أوقات صعبة فقد انخفض عدد الزبائن واضطر إلى تغيير الميكانيكيين العاملين لديه مراراً بسبب وجود طلب متزايد عليهم في الخارج وتركهم العمل للالتحاق بوظائف أفضل، إضافة إلى معاناته من وجود عدد من

الشكاوي المرفوعة ضده لدى وحدة حماية المستهلك في مكتب المدعي العام للمقاطعة. لذلك فهو يرغب في الحفاظ على عمله وحماية اسمه التجاري وتجنب أي شكاوي أخرى تضطره إلى التعامل مع مكتب المدعي العام. وقد اقترح من أجل ذلك أن يخصم مبلغ المائتي دولار من الفاتورة وخفض رسوم التصليح للزبون تعويضاً عن الوقت الذي أضاعه إضافةً إلى وعد مرفق بشهادات بتغيير الزيت وإجراء عيار للسيارة مجاناً في المستقبل. كل هذه الأمور مقابل مسامحته من قِبَل الزبون وعدم التحدث بسوء عن عمله إلا أن الزبون رفض هذه الاقتراحات واعتبرها غير كافية وقال أن بالإمكان إتمام مثل هذه الصفقة والتسامح إذا اعتذر صاحب الورشة عن كلامه النابي ووعد بأن يحاول التعامل مع زبائنه في المستقبل باحترام، وإبلاغهم في حالة زادت رسوم التصليح عن 50 دولار فوق المتوقع. وهنا أصرّ الوسيط بأن هناك حاجة إلى الاعتذار عن الكلام النابي إضافةً إلى وعد بتغيير التصرف وقد ناقش الوسيط الأمر على حدة مع مالك الورشة فيما يتعلق بصياغة مثل هذه العبارات في تصريح مقبول. وهكذا أدّت العبارة المناسبة في الوقت المناسب إلى حدوث عملية التسامح.

أما المصالحة فهي غالباً ما تشكل نصّاً مربكاً ومتضارباً. فهي قد تعني التوافق مع وضع غير مرغوب فيه أو تقبّله مثل قول: أنا أتفهم ما حدث وأكرهه ولكن عليّ أن أتصالح مع نفسي لكي أعيش مع هذه العواقب. كذلك قد تعني المصالحة تغييراً إيجابياً لدى الأطراف المتنازعة في علاقاتها ببعضها البعض من حيث التفاعل بإيجابية وفعالية، وثقة واحترام في المستقبل.

إن كلا الشكلين من المصالحة يمكن أن يعتبر مهماً في تحقيق الإنهاء النفسي للنزاع في عملية الوساطة. وهناك لحظات يضطر فيها الوسيط للتعامل مع فريق ما من أجل القبول بنتيجة غير مرغوب فيها أو الاعتراف بأن ما حدث في السابق لا يمكن تغييره مهما أبدى الفريق من صلابة. ولعل التحدث في قضايا

ومنظورات واهتمامات تتعلق بالذنب أو الإحباط أو الغضب يمكن أن يساعد الفرقاء المتنازعين على التصالح مع الوضع وعلى تقبّله. كذلك يمكن للوسطاء أن يسهموا في مساعدة الفرقاء على استكشاف التفسير المقبول أو المعقول لما حدث من أجل الإحساس براحة البال، على الرغم من أن أفضل النتائج لإنهاء النزاع نفسياً أو للمصالحة لا يتم الوصول إليها أحياناً كثيرة.

من المهم تفحص المصالحة من ناحية المعنى الآخر لها أي تغيير العلاقات، بشكل أكثر تفصيلاً. وينبغي أن نذكر هنا أن المصالحة هي مسألة عملية أكثر منها حالة نهائية محددة. وكما يذكر ليديراخ (1996، 1997) فإن المصالحة تشمل مواجهة بين أشخاص متنازعين أو فئات متنازعة تهدف إلى معالجة الماضي والمشاركة في المحنة والألم والغضب دون الغوص في الأحداث التي وقعت سابقاً. إنها عملية معرفة واعتراف وتثبيت تجارب ومشاعر الآخرين والتصديق عليها. وهذه المواجهة المركزة هي الخطوة الأولى في عملية المصالحة.

وإضافة إلى تفحص الماضي ومعالجته، يحتاج المتنازعون إلى تطوير رؤية مشتركة لعلاقتهم المستقبلية ويشمل هذا الأمر تصور أو إعادة تحديد العلاقات وإيجاد أشكال ومنتديات مختلفة وأكثر إيجابية من أجل التفاعل والتبادل المشترك للمنافع وتطوير توقعات وآمال مشتركة ومتبادلة.

إن إغلاق الباب أمام علاقة سابقة مشوبة بالنزاعات وفتح الباب أمام علاقة مستقبلية إيجابية ليس بالأمر السهل، فهو يتطلب من الفرقاء المتنازعين أن يتوازنوا بدقة وأن يتصالحوا على أربعة أهداف أو عناصر مترابطة تضغط في عملها على بعضها البعض ولكن المصالحة تعتمد عليها تماماً وهذه العناصر هي:

1- الصدق الذي يتطلب تفكيراً معيناً وشفافية واعترافاً وتوضيحاً لما حدث في السابق.

2- الرحمة التي تتضمن قبولاً بالتسامح ودعماً ورأفة ورأباً للصدع.
3- العدالة التي تتطلب مساواة، وعلاقات سليمة بالإضافة إلى تصحيح الأخطاء والتعويض عن الأضرار.
4- السلام الذي يتميز بالانسجام والوحدة والأمان والاحترام والعيش بسعادة وصفاء.

تتطلب المصالحة التوازن بين حاجات الأطراف المتنازعة لإرضاء هذه العناصر الأربعة ومعالجة التناقضات المتضمنة في إنجاز هدف على حساب هدف آخر. مثلاً: في نزاع نشب بين أفراد من أسر تنتمي إلى فئات عرقية مختلفة، كانت فيه الأقلية العرقية تعاني من التمييز ضدها على مدى سنين طويلة، حيث أن النزاع الحالي حول فرصة التقدم في مؤسسة ما هو مظهر حالي يعكس الخلافات الجارية. هنا ينبغي على الأقلية التي تعاني وعلى الأكثرية أن تقيِّم وتعالج التوترات بين الأهداف أو بين النتائج المترتبة عن الصدق والرحمة والعدالة والرغبة في العيش بسلام. ما هو حجم الصدق أو الاعتراف بالأخطاء الذي يرغب الطرفان في الوصول إليهما حول المسلكيات التي تتمم بعضها البعض بالنسبة لهما وللآخرين مقابل إظهار الرحمة وتهدئة القلق والبدء بالعلاقة من جديد؟ ما هو حجم العدالة والمساواة والتعويضات التي يرغبون بها إذا جاءت على حساب السلام والاحترام والانسجام في العلاقات الجارية أو في استمرارية العلاقات العدائية؟ ما هو شكل الارتباط بين قول الحقيقة وتحقيق العدالة وبين الهدف الطويل الأمد المتمثل بإظهار الرحمة وتحقيق السلام.

إن تطوير إجراءات عملية لمعالجة الضغوط وحلّها بين العناصر الأربعة للمصالحة، هو أمر يعتبر الحد القاطع في عملية إنهاء النزاع وهو أمر أساسي كذلك في مساعدة الفرقاء على إنهاء النزاع نفسياً. وقد أسهب عدد من الكُتّاب في سرد وتفسير عمليات مطوّلة لمثل هذه المعالجات (بليك وموتون 1984،

كيلمان 1991، ليديراخ 1997، روثمان 1992 و 1997). ولكن اهتمامنا هنا هو فيما يمكن للوسيط أن يفعله في فترة قصيرة من الزمن عبر عمله مع الفرقاء المتنازعين بهدف البدء بعملية المصالحة. هناك عدد من الاستراتيجيات المتبعة في هذا الصدد والتي يمكنها أن تسهم في تشجيع المصالحة، وقد تم وصف بعضها ولكن البعض الآخر يحتاج إلى إيجاد ما يلي:

- إيجاد منتدى آمن وبيئة آمنة يشعر فيها الفرقاء بحرية التحدث عن مشاعرهم وآرائهم ومنظوراتهم وأفكارهم لما حدث في الماضي ويصفون بانفتاح تأثير مثل هذه الأحداث عليهم وعلى أصدقائهم وزملائهم وهويتهم الفئوية.
- إيجاد فرص للاعتراف وإظهار التفهم من قِبَل الفرقاء للتجارب والمشاعر والتأثيرات التي خلّفها النزاع في نفوس الآخرين.
- تبادل الأدوار في تحمل المسؤولية بما حدث.
- إيجاد الوقت لتحديد ومناقشة التجارب والمصالح والنشاطات والعلاقات والانتماءات القاطعة التي يتشارك فيها الفرقاء.
- إيجاد الفرص لمناقشة النجاحات الفردية والمشتركة في المصالحة والتي يفتخر بها كل طرف.
- إيجاد رؤية إيجابية لعلاقات جديدة وطرق جديدة للتفاعل.
- إيجاد الوقت لتحديد ومناقشة الإنجازات السليمة لكل طرف من خلال العلاقة السابقة إضافةً إلى المشاكل.
- إيجاد الفرص لتحديد ما حدث في السابق وما يحدث حالياً من حيث وقوفه كعائق في طريق تحقيق نظرة إيجابية مشتركة.
- إطلاق تصريحات واتخاذ إجراءات والقيام بأعمال تعيد بناء الثقة وتكون مؤشراً على أن الوضع السلبي الحالي يمكن تغييره وسوف يتم ذلك.
- إيجاد نشاطات اجتماعية مشتركة تخلق الفرص من أجل حصول تفاعل إيجابي بين الأطراف المتناحرة وتقلل من فرص المواجهات السلبية.

- القيام بمهام مشتركة، يتم إنجازها بالتعاون بين الأطراف.

العديد من هذه النشاطات يمكن إدراجه ضمن مراحل عمليات الوساطة. أما الباقي فقد يحتاج إلى مزيد من الوقت لإنجازه ولكنه سيسهم بشكل ملموس في عملية المصالحة.

المقاربات الثقافية

تختلف الحضارات والثقافات في نظرتها إلى العناصر التي تهيئ لعملية الإنهاء النفسي للنزاع وإلى الدرجة التي ترغب فيها أو تحتاجها في ختام كل مبادرة لحل النزاع وكيفية تحقيق ذلك. كذلك تختلف درجات إنهاء النزاعات باختلاف النزاعات وأنواع العلاقات. على سبيل المثال في العديد من الدعاوى القانونية المرفوعة في الثقافات التي تعتمد على القانون، لا يولي المحامون إلا القليل من الاهتمام أو لا شيء منه إلى مسائل الإنهاء النفسي للنزاعات بل يركزون جلّ اهتمامهم على الإجراءات المنصفة والتسويات المقبولة من جميع الأطراف. أما بالنسبة للثقافات الأخرى مثل المجتمعات القروية، وخاصة تلك التي تضطر فيها الأطراف المتساحة للاستمرار في التفاعل والعيش والعمل المشترك، ويصبح الإنهاء النفسي للنزاع أمراً جوهرياً.

بعض الاعتبارات العامة للثقافات والظروف المحيطة يمكن أن تساعد الوسيط على تقرير أهمية الإنهاء النفسي للنزاع بالنسبة للمتنازعين. فإذا وجدت بعض الظروف المعينة والمواتية تصبح هناك حاجة لتركيز أكثر على إنهاء النزاع قبل الحالات التالية:

- إذا لم يكن هناك خيار أمام المتنازعين سوى الاستمرار في التفاعل والتواصل، وإذا كان احتمال انفصالهم الدائم ضئيلاً كما هو الحال في العائلات التقليدية والحالات الزوجية والقرى، ونزلاء السجون وأماكن

العمل التي لا يوجد فيها مجال للانتقال أو ترك العمل، وحالات الطلاق التي يضطر فيها الوالدان للاستمرار في رعاية أطفالهم لعدد من السنين.. وهكذا دواليك.

- إذا كانت ثقافة المتنازعين تميل إلى التوجه الجماعي وليس إلى التوجه الفردي مثلما هو الحال في العديد من المجتمعات الآسيوية والإفريقية وفي أميركا اللاتينية ومجتمعات سكان البلاد الأصليين.
- إذا كان الانسجام والعلاقات الشخصية الهادئة تحمل أولوية على حاجات ومصالح الأفراد مثلما هو الحال في المجتمعات الآسيوية ومجتمعات المؤمنين المنتمين إلى الكنائس.
- إذا كانت ثقافة المتنازعين تولي قيمة فطرية لمسائل التسامح والمصالحة (كما هو الحال في بعض الأديان).

إذا وجد واحد أو أكثر من هذه الظروف، فكيف يمكن للوسيط أن يتجاوب بطريقة تلائم حساسية ثقافة ما؟ لا توجد أجوبة سهلة لمثل هذا السؤال ولكن الخطوة الأولى تتمثل في التحدث مع الفرقاء أنفسهم حول كيفية الإنهاء النفسي للنزاع ضمن ثقافاتهم. ولعل إطلاق العنان للمتنازعين لرواية قصصهم حول كيفية تمكنهم أو تمكن آخرين من معارفهم من إنهاء النزاع، يمكن أن يشير إلى الطريقة التي تتم فيها المصالحة فردياً وثقافياً. من ناحية أخرى يستطيع الوسطاء أن يرووا الحكايات الحقيقية منها والخيالية التي تظهر الإنهاء النفسي للنزاع ومن ثم استخدام هذه الحكايات لإشراك المتنازعين في حوار حول كيفية البدء بالتحرك في هذا الاتجاه.

الفصل الرابع عشر

تحقيق الاتفاق الرسمي أو التسوية الرسمية

تتضمن المرحلة الأخيرة من الوساطة إشراك المتنازعين في إنهاء الإجراءات، ووضع آليات المراقبة والتطبيق وتحديد وتطوير إجراءات حل النزاع في مواجهة أية اختلافات أو نزاعات قد تظهر في المستقبل، وأخيراً التطبيق السلمي للاتفاق الحقيقي أو التسوية الحقيقية.

إنهاء الإجراءات وعملية التطبيق (التنفيذ) والمراقبة

التنفيذ يعني الخطوات الإجرائية التي يتخذها المتنازعون أو الوسطاء من أجل تفعيل اتفاقية حقيقية وإنهاء نزاع (كوسر 1967) وهذه الخطوات تشمل مساعدة الفرقاء على تحقيق علاقات ملموسة وإجرائية ونفسية، وتتم صياغة الاتفاقية، بناءً على الوضع وعلى الثقافة، قبل أو بعد تطوير خطة التنفيذ والمراقبة.

يُناقش التنفيذ على أساس أنه مرحلة خاصة من مراحل المفاوضات ومسألة منفصلة عن تدخلات الوسيط لأنه ينطوي على مشاكل جوهرية ينبغي التغلب عليها إذا كان لابد للاتفاقية أن تُطبَّق أو إذا لزم الأمر أن تستمر مع الزمن. ويعتمد نجاح الاتفاقية الحقيقية مراراً على مدى قوة الخطة التنفيذية أو العملية التي تُطلق من أجل تفعيل التبادلات الملموسة أو التصرفات.

أحياناً، قد يفشل الفرقاء في الوصول إلى اتفاقية ملموسة بسبب عدم امتلاكهم لتصور حول كيفية تنفيذها، وقد يفشل الفرقاء لاحقاً بالتمسك بخطة تنفيذية يحملون تصوراً ضعيفاً لها. إن عدم إعطاء الاعتبار الكافي لمسألة التنفيذ يمكن أن يفضي إلى تسويات تحمل أسبقيات مدمرة وينتج عنها تردد الفريق المتنازع أو عدم رغبته في التفاوض أو التعامل مع الفريق الآخر في المستقبل. أيضاً هناك نتائج محتملة أخرى تتمثل في تدمير العلاقات الشخصية وخسارة الأموال والوقت والموارد. لهذه الأسباب، قد يحتاج الوسطاء لأن يساعدوا الفرقاء المتنازعين، وبحذر شديد على صياغة إجراءات تنفيذية معقولة، فعالة ومؤثرة.

هناك نوعان من الإجراءات المستخدمة في تنفيذ الاتفاقيات الحقيقية. والاتفاقية التي تنفذ ذاتها هي تلك التي يتم العمل فيها بأكملها منذ اللحظة التي يتم فيها قبولها، أو تلك التي تصاغ بطريقة توضح بذاتها مدى تمسك الأطراف بتنفيذها. أما الاتفاقية التي لا تنفذ ذاتها، من الناحية الأخرى، فهي تلك التي تتطلب أداءً متواصلاً يصعب قياسه في غياب ترتيبات مراقبة خاصة (يونغ 1972، ص58).

مثال على الاتفاقية التي تنفذ ذاتها يتبين في تسوية تم الوصول إليها عبر الوساطة لنزاع نشب حول الرسوم القانونية التي ينبغي على العميل أن يدفعها لأحد المحامين. فحالما اتفق الطرفان على المبالغ، قام العميل بكتابة شيك نقدي بالمبلغ الذي اتفق عليه وتم الدفع مباشرة بعد تسوية الخلاف.

أما المثل على الاتفاقية التي لا تنفذ ذاتها فيظهر في شروط الزيارة لطفل من زوجين مطلقين. فالزيارات سوف تتم على مدى عدة سنوات، لذلك لا يمكن تنفيذ الاتفاقية برمتها حال الانتهاء من المفاوضات إذ يتطلب الأمر من الزوجين التعاون مع مرور الزمن من أجل ضمان أن يطبق كلاهما روح الاتفاقية

وبنودها. وتظهر الخلافات والصدامات التي تتم حول حقوق الزيارة، الصعوبات التي تكتنف تفسير مثل هذه الاتفاقيات والالتزام بها.

من الواضح أن الاتفاقية التي تنفذ ذاتها، هي وسيلة أقوى وأكثر فعالية من أجل ضمان أن يتم التنفيذ بموجب البنود التي تم التفاوض عليها. فالإذعان هنا ملموس وفوري وفرص الانتهاك متدنية. ويستطيع الوسطاء مساعدة الفرقاء المتنازعين على صياغة اتفاقيات تنفذ ذاتها بحيث يمكن إنهاء النزاع بسرعة ولا يعود هناك حاجة للإذعان إلى بنود التسوية مع مرور الزمن. إلا أن النزاعات لا تسوَّى أو تنفَّذ جميعها بطريقة التنفيذ الذاتي، فبعض الاتفاقيات وخاصة تلك المتعلقة بالأطفال والنفقة، ودفع ثمن المنزل والسيارة، أو تلك التي تشمل مراقبة إجراءات تخفيف الوطء على البيئة و استمرارية علاقات العمل، ربما تتطلب ضمنياً أو بنيوياً أداءً يمتد لفترة طويلة من الزمن.

والإذعان لبنود الاتفاقية غالباً ما يصعب قياسه في الاتفاقيات التي لا تنفذ ذاتها بل إن مثل هذه الاتفاقيات قد ينجم عنها لاحقاً خلاف ناتج عن تفسيرات مختلفة للبنود التي تم الاتفاق عليها في السابق. لهذا السبب نجد أن في بعض النزاعات التي لا يمكن فيها الوصول إلى اتفاقية تنفذ ذاتها، قد لا يفضل المتنازعون التسوية بتاتاً أو قد يرغبون في استخدام إجراءات أخرى للتسوية بدلاً من التفاوض للوصول إلى اتفاقية يصعب تنفيذها أو الالتزام بها. في مثل هذه الحالات، ربما يفشل المتنازعون في الاتفاق، ليس بسبب عدم قدرتهم على الوصول إلى تسوية حقيقية حول القضايا المتنازع عليها، بل بسبب عدم ثقتهم ببعضهم البعض في الالتزام بتنفيذ الخطة أو اتباع الإجراءات المتفق عليها مع مرور الزمن (شيلينغ 1956).

يتوجب على الوسطاء والمتفاوضين أن يأخذوا بعين الاعتبار ثمانية عوامل تعتبر ذات أهمية في الوصول إلى تنفيذ ناجح للتسوية. وهذه العوامل هي:

1- اتفاق إجماعي حول المعايير المستخدمة لقياس الالتزام الناجح بالاتفاقية.
2- الخطوات العامة والخاصة المطلوبة لتنفيذ القرار.
3- تحديد الأشخاص الذين يملكون القدرة على التأثير في التغييرات الضرورية.
4- وجود بنية تنظيمية من أجل تنفيذ الاتفاقية (إذا كانت قابلة للتطبيق).
5- وضع بنود يمكنها استيعاب كل من التغيرات المستقبلية في بنود الاتفاقية والتغييرات التي تحصل لدى المتنازعين أنفسهم.
6- إجراءات لإدارة أي مشاكل غير متعمدة وغير متوقعة، يمكن أن تطرأ بعد التسوية، أو أي انتهاكات للتسوية قد تحصل خلال التنفيذ.
7- وسائل لمراقبة الالتزام، إضافةً إلى تحديد هوية المراقبين.
8- تحديد دور المراقبين (هل هو للتحذير أم لفرض الإجراءات).

معايير الالتزام وخطوات التنفيذ

يزداد احتمال عدم الالتزام من قِبَل فريق أو أكثر بالقياس مع:

1- عدد القضايا المتنازع عليها ومدى تعقيدها.
2- عدد الأطراف المنخرطة في النزاع.
3- درجة التوتر النفسي ودرجة عدم الثقة.
4- المدة الزمنية التي يتطلبها تنفيذ التزامات الاتفاقية.

ولكن هذا لا يعني أن الفرقاء سيعمدون إلى انتهاك الاتفاقيات بل يعني وجود متغيرات بنيوية يمكنها أن تزيد من احتمالات حدوث الانتهاكات.

إلا أن الاتفاقيات التي تتم بالتفاوض أو بالتوسط ليست عرضة ضمنياً لعدم الالتزام أكثر من أي أشكال أخرى من عمليات وطرق حل النزاعات، بل إن الأبحاث تشير في حقيقة الأمر إلى أن الاتفاقيات التي تتم بالوساطة تحمل درجة أعلى من الالتزام (كوك، روخل، وشيبرد 1980، بيرسون 1984،

وبينجهام 1984) ومع ذلك، ولأن الاتفاقيات التي تتم عبر التفاوض غالباً ما تجري على أسس تحضيرية، فإنها تبقى أكثر عرضة للانتهاك من مقاربات حل النزاعات التي تحمل إجراءات تنفيذية محددة وصارمة، مثل القرارات القضائية أو القانونية.

ومن أجل التخفيف من هذا الضعف الملازم لهذه الاتفاقيات، يعمد الوسطاء عامة إلى تشجيع المتنازعين على وضع تحديد دقيق للمعايير والخطوات التي ينبغي استخدامها لتطبيق هذه القرارات.

ويؤمن الوسطاء عادة بأن درجة تحديد معايير وخطوات الالتزام، تحدد بشكل ملموس كيفية تجنب النزاعات الحقيقية والإجرائية الناتجة عن سوء تفسير الاتفاقيات. وبالطبع قد تتحدد خطوات التنفيذ بشكل أكثر صرامة بحيث تصبح عقبة أكثر منها مساعدة وبحيث يستخدمها الفرقاء من أجل خلق المشاكل لبعضهم البعض، وتصعيد الخروقات البسيطة من أجل تحويلها إلى صراع شامل جديد، أو إلى مزاعم بغياب الالتزام. ومع ذلك فإن هذا لا يشكل المسار التقليدي للأحداث.

وتشبه المعايير المتبعة لتقييم خطوات التنفيذ تلك المستخدمة في تقييم فعالية التسوية الحقيقية وهذه الخطوات يجب أن تكون:

1- فعالة في مردود التكلفة.
2- بسيطة بما يكفي لفهمها، ولكنها تفصيلية بما يكفي لمنع الالتفافات التي قد تتسبب في ظهور نزاعات إجرائية فيما بعد.
3- واقعية في مطالبها بالنسبة لتوقعات الفرقاء.
4- قادرة، إذا تطلب الأمر، على تجاوز الامتحان العام لمعايير العدالة والإنصاف.

مراقبة أداء الاتفاقيات

تتطلب الاتفاقيات التي يتوجب العمل بها عبر فترة من الزمن إجراءات تقييمية. فغالباً ما يقوم الفرقاء بوضع تحديدات صارمة لمعايير وجداول الأداء إضافة إلى عقد اجتماعات دورية من أجل مراجعة درجة الالتزام ويمكن أن تتم مراقبة اتفاقية الأداء من قِبَل الفرقاء أنفسهم أو بواسطة لجنة مشتركة مؤلفة من ممثلين عنهم، خاصة في النزاعات المعقدة التي تشمل أطرافاً متعددة، أو بواسطة طرف ثالث غير الوسيط، مثل دائرة حكومية، أو طرف ثالث محترم، أو محكمة أو لجنة مراقبة مستقلة (شتراوس كلارك وسكند).

في إحدى النزاعات المعقدة التي شملت سبعين موظفاً مدنياً حكومياً، قام الفرقاء بتأسيس لجنة مراقبة ومتابعة من أجل ضمان التزام جميع المشاركين لمهماتهم ومسؤولياتهم، إضافةً إلى وضع برنامج عمل. كما دعي إلى عقد اجتماع سنوي يقدم فيه المشاركون تقارير عن سير عملهم ويتخذون من خلاله قرارات إضافية مع تطور قضايا جديدة.

وإذا أردنا أن يقوم طرف ثالث مستقل بإدارة عملية المراقبة بشكل فعال، فيبغي أن يكون الطرف المراقب شخصاً أو مجموعة تحظى بالاحترام والثقة من قِبَل المتنازعين. وقد تتطلب النزاعات المجتمعية لجنة أوسع، ويحث شتراوس وكلارك وسكند على أن أية لجنة من هذا النوع يجب أن تضم زعماء بارزين في المجتمع وممثلين عن الدوائر ومستشارين تقنيين ملتزمين بالإجماع الذي يتم الوصول إليه وبتطبيق بنود الاتفاقية. كما يجب أن تتم الموافقة على عضوية هذه اللجنة من قِبَل جميع الفرقاء المعنيين بالمفاوضات وقد تضم اللجنة بعضاً منهم.

أما في النزاعات الشخصية الصغيرة أو في النزاعات التي تنشب بين المؤسسات، فيمكن للمراقب أن يكون أحد الأشخاص الذين يحظون بالثقة من

الأطراف المتنازعين أو شخصين يحملان الصفات نفسها. على سبيل المثال، يمكن للزوجين الساعيين إلى الطلاق أن ينتدبا أقارب محترمين من قبلهما لمراقبة الالتزام ببنود الزيارات.

وإذا كان لعملية المراقبة أن تشهد فعالية، فإن على الفرقاء أن يحددوا بوضوح معايير الأداء التي يتوجب من خلالها قياس الالتزام، إضافةً إلى دور المراقبين وحدود سلطة الطرف الثالث. ولعل التعريف الحذر لهذه المتغيرات يمكن أن يخفف من المشاكل التي قد تطرأ لاحقاً مع عمل لجنة المراقبة أو لأشخاص المراقبين.

وتختلف درجة المسؤولية المناطة بلجنة المراقبة أو الأشخاص المراقبين الذين يتم تعيينهم لمراقبة إجراءات التنفيذ، ما بين قضية وأخرى. فالمراقبون يمكن أن يقوموا فقط بمراجعة سير الأداء وتأكيد أو نفي حدوث الالتزام أو يمكنهم أن يراقبوا واقعياً عملية سير تنفيذ الاتفاقية.

وهناك دور آخر للمراقبين يتمثل في تنشيط عملية حل النزاعات أو إزالة الضيم الذي يسببه الفرقاء المتنازعون أنفسهم أو أي طرف ثالث، وفي المساهمة في مثل هذه العملية. وعملية إزالة الضيم هي عملية يلجأ إليها المتنازعون عندما تبرز الاختلافات خلال أو نتيجة تنفيذ التسوية. ولعل القيام بعملية منصفة ومقبولة وفعالة تهدف إلى إزالة الضيم يعتبر متطلباً سابقاً للتسوية الأولية. ويؤمن الفرقاء غالباً بأن وضع إجراءات إزالة الضيم في المكان المناسب يفسح الطريق أمام حل المشاكل الجديدة، وتعديل الاتفاقية إذا لزم الأمر أو تجنب إلغاء التسوية برمّتها بسبب صعوبة تنفيذ جزء صغير من الاتفاقية.

المقاربات الثقافية والمراقبة

في العديد من الوساطات التي تتم في أميركا الشمالية بين أعضاء من الإثنية العرقية المهيمنة، تعتبر إجراءات التنفيذ والمراقبة جزءاً من المفاوضات المباشرة،

ويتم إدخال الاتفاقيات التي يتم الوصول إليها حول هذه المواضيع ضمن اتفاقية التسوية النهائية. في الثقافات الأخرى يمكن النظر إلى التنفيذ والمراقبة على أنهما عمليتا تفاوض أو مساومة مستمرة تتبع صياغة اتفاقية أولية، حقيقية وإجرائية ونفسية. على سبيل المثال، في العديد من الدول الآسيوية أو في المفاوضات التي تضم وطنيين من دول آسيا (يابانيين أو صينيين بشكل خاص) يمكن لمفاوضات مرتبطة بأنواع خاصة من الاتفاقيات أن تحدث على مراحل. المرحلة الأولى قد تختتم بتأكيد من جميع الفرقاء بوجود علاقة إيجابية، وباتفاق على أن يقوم الفرقاء بمتابعة المناقشات لاحقاً. وغالباً ما تشهد هذه المرحلة نوعاً من الطقوس الاحتفالية كاجتماع أو مأدبة غذاء، وتمتد هذه الطقوس في مراحل لاحقة. أما المرحلة الثانية من المفاوضات فيمكن أن تختتم بمجموعة من الاتفاقيات المبدئية التي توجه مستقبل العلاقة بين الأطراف. وتنتهي المرحلة الثالثة باتفاقيات حقيقية وملموسة تضم تفاصيل حول طريقة تنفيذها. وغالباً ما يتم الاحتفال بهذه المرحلة في مناسبة اجتماعية رسمية ومائدة غداء أو عشاء تجمع الممثلين الرئيسين وأصحاب المقامات الرفيعة من كلا الأطراف. أما المرحلة الختامية فتتشكل من سلسلة من المفاوضات المستمرة من أجل وضع التفاصيل وتعديل الاتفاقية الموجودة حالياً لكي تلبي أي تغييرات غير مرئية في الظروف. وهذه المرحلة من المفاوضات قد لا تحمل نهاية رسمية لأن ترسيم العلاقة بين الأطراف يعتبر جزءاً من العلاقات المتواصلة والنشاطات اليومية.

وكما تشير هذه الأوصاف، فإن التوقعات الثقافية تعتبر عناصر جوهرية في عملية التنفيذ. على سبيل المثال، إذا لم يكن المتفاوضون الآسيويون والغربيون على علم ودراية بتوقعات بعضهم البعض حول محتوى ومرحلة عمليات التنفيذ، فإن النتيجة ستكون الإحباط الشديد أو المزيد من النزاعات التي قد تظهر. فالطرف الغربي سوف يكافح من أجل الوصول إلى اتفاقية محددة بشكل عالٍ

وتتضمن خطة تفصيلية للتنفيذ كما سيتوقع أن تنتهي المفاوضات مع التوصل إلى اتفاق رسمي والاعتراف به. أما الطرف الآسيوي فسوف يتوقع سلسلة من المفاوضات في كل مرحلة حددها الاتفاق، أما الاتفاقية النهائية فستكون فقط ورقة محددة بشكل عام لأن معالجة التفاصيل تتم خلال عملية تطبيق الاتفاقية. مثل هذه الاختلافات في التوقعات أدت في السابق إلى حصول توترات جدية بين المتفاوضين في عدد من اللقاءات الدولية. على سبيل المثال واجهت شركة صناعة السيارات مازدا ونقابة عُمّال السيارات المتحدة (UAW) مشاكل في تطبيق اتفاقية إدارة العلاقات العُمّالية الجديدة بسبب اختلاف التوقعات حول جدولة تفاصيل عقد العمل وبسبب توجه الطرف الياباني نحو تعديل الاتفاقيات بشكل غير رسمي من أجل مواجهة الظروف المتغيرة (فوشيني وفوشيني 1900) كما جابهت شركة كراسيلر صعوبات في الصين تتعلق بمرحلة وتوقيت المفاوضات، فقد كانت الشركة تفتقر إلى تفهم دور الطقوس التي ترافق مناسبات تأسيس العلاقات في تأكيد المبادئ العامة والوصول إلى اتفاقية ملموسة وأيضاً في مسألة المفاوضات الثانوية التي تجري لمعالجة المشاكل اليومية (مان 1989).

ولا حاجة إلى القول بأن على الوسيط الذي يعمل ضمن مفاوضات تشمل أطرافاً متعددة الثقافات أن يتفهم توقعات هذه الأطراف وطرقهم في التنفيذ. وفي العديد من الحالات، قد يضطر الوسيط إلى التصرف كمترجم ثقافي بين الأطراف من أجل تفسير الفرضيات والمقاربات المختلفة لهم ومن أجل مساعدتهم على العمل معاً لتطبيق الاتفاقية.

الشروط والإجراءات المطلوبة لحل النزاعات المستقبلية

الاتفاقات التي تمتد فترة إنجازها على مدى زمني طويل، أو التي يستمر أطرافها بالعيش ضمن علاقات قرب وعمل أو التي تحتمل ظهور قضايا

ومشاكل ونزاعات غير متوقعة في المستقبل تخدم بشكل أفضل إذا تم وضع آلية في نهاية النزاع الحالي تقدم طريقة لكيفية معالجة وحل القضايا التي قد تطرأ في المستقبل.

وقد يكون هذا الإجراء المتعلق بحل النزاعات المستقبلية ليس أكثر من اتفاق عام أو شرط محدد في التسوية يدعو إلى إعادة فتح باب المفاوضات والعودة إلى الوساطة قبل اللجوء إلى خيارات أخرى مثل المقاضاة ورفع الدعاوي، أو يقوم بتحديد وسيلة أو سلسلة حلول للنزاع أو نظام شامل مؤلف من خطوات وإجراءات متعددة لاستخدامها في تهدئة التوترات التي ظهرت من جديد. وفيما يلي عيّنتان من الفقرتين واردتين في حل النزاع والوساطة.

- في حالة نشوب نزاع في المستقبل بين الأطراف المشار إليها، اتفقت الأطراف على رفع القضية إلى طاولة الوساطة قبل اللجوء إلى التحكيم أو المقاضاة أو أي إجراءات أخرى لحل النزاع. (يمكن ذكر المؤسسة التي ستقوم بالوساطة والقواعد التي ستطبق ضمن فقرة الحل).
- في حالة نشوب نزاع في المستقبل بين الأطراف المشار إليها، التزم الطرفان بالسعي بنية طيبة نحو حل هذا النزاع عبر مفاوضات مباشرة ودون مساعدة أحد. وفي حال فشلت المفاوضات في الوصول إلى حل يرضي الطرفين، فقد اتفق الجميع على رفع النزاع إلى طاولة الوساطة، وفي حال فشلت الوساطة، فقد اتفقت الأطراف على إحالة النزاع إلى طاولة التحكيم من أجل الوصول إلى قرار ملزم.

يلجأ العديد من أصحاب العقود العُمّالية والتجارية والبيئية والدولية إلى إعادة التفاوض أو الوساطة أو التحكيم الملزم من أجل حل المشاكل التي تطرأ في المستقبل. وقد ذهبت بعض المؤسسات إلى أبعد من وضع فقرات لحل النزاع وتحديد الإجراءات لحل نزاعات معينة، إذ قامت بتطوير أنظمة شاملة تشمل

الوساطة وأشكالاً لاحقة من صنع القرارات من قِبَل طرف ثالث من أجل حل النزاعات بينها وبين مؤسسات أخرى أو المشاحنات التي قد تطرأ بين أعضائها. وتساعد هذه الأنظمة على وجود وسائل بديلة لفرض أي اتفاقيات أو علاقات مرتبطة بمشاكل مستقبلية لم يتم الالتزام بها بدلاً من العودة إلى النزاع المكشوف (يوري، بريث وغولدبرغ 1988، كونستانتينو ومرشانت 1995، سلايكو 1989، مور وودرو 1999، لينش 2001). على سبيل المثال، قام ليفي شتراوس صانع الألبسة الدولية بتطوير إجراءات لحل النزاع بين الموظفين تتألف من أربع خطوات (مور وودرو 1999) وتشمل الخطوة الأولى القيام بمفاوضات مباشرة لا تدخل فيها الوساطة بين الأطراف المتنازعة، أما الخطوة الثانية فتضيف إلى الخطوة الأولى مساعدة من أحد المدربين لأحد الطرفين أو لكليهما من أجل تحسين قدرته أو قدرتها على حل المشكل دون مساعدة. وتدخل الوساطة في الخطوة الثالثة بمساعدة طرف ثالث متدخل يتم اختياره من ضمن لائحة من الوسطاء المدربين من بين صفوف العُمّال والإدارة أو من طرف خارجي محايد. ويأتي التحكيم الملتزم باستخدام طرف ثالث خارجي كخطوة رابعة.

وقد أخذت المحاكم أيضاً تطلب إجراءات مشابهة لحل النزاعات من أجل معالجة المشاكل المتعلقة بالالتزام في قضايا مختلفة. فبعض المحاكم العائلية تنظر بعين الرضا إلى التسويات التي تتم بالوساطة والتي تتضمن إجراءات لحل أي نزاعات مستقبلية قد تطرأ بين الزوجين المطلقين الذين يستمران في رعاية أطفالهما بالمشاركة وقد تشمل هذه الإجراءات إدخال فقرة تدعو إلى العودة للوساطة أو للتحكيم لدى طرف ثالث محايد وصانع للقرار كالمحكم مثلاً. ففي إحدى النزاعات التي نشبت حول اتفاق مائي بين ولايات كولورادو وكانساس ونبراسكا تم عقده تحت رعاية المحكمة العليا الأميركية، قام الفرقاء بتطوير عملية تنطوي على عدة خطوات لحل النزاعات. وقد أتاح لهم هذا الإجراء وسائل

زمنية لحل الخلافات المستقبلية إضافة إلى القدرة على تلبية الاحتياجات المائية الفورية كما قدم لهم آلية لا تتطلب منهم العودة إلى المحكمة العليا من أجل اتخاذ القرارات حول القضايا التشغيلية. وقد كانت هذه العملية جزءاً من الاتفاقية المشروطة التي قدمت إلى المحكمة.

وفي حالات شبيهة النزاع بين سينغسون وويتامور، سوف يحتاج الفرقاء للعمل من أجل تطوير اتفاقية مفصلة ضمن جدول زمني للتطبيق، كما يحتمل أن يرغب الفرقاء في إدخال آلية لحل النزاع تحمل خياراً للعودة إلى الوساطة إذا وجدوا أن التسوية غير مرضية أو أن هناك حاجة لإجراء تعديلات من أجل تنفيذها.

الوصول إلى إقفال ملف القضية وصياغة الاتفاق

عند هذه النقطة من الوساطة، يكون الفرقاء قد وصلوا عادة إلى شروط حقيقية للتسوية. أما ما تبقى إنجازه فهو وضع اللمسات الأخيرة لهذه التسوية عبر تطوير وصف نهائي ودقيق لما تم الاتفاق عليه ووضع ذلك الوصف في صيغة مقبولة لدى الطرفين تشجع على الالتزام وتضمن أن النزاعات قد سويت وأنها لن تعود ثانية للظهور على السطح في وقت لاحق.

إذا كان كل من الطرفين أو الوسيط نفسه، يحتفظ بسجلات عن البنود التي تم الاتفاق عليها عبر عملية الوساطة، وإذا كانوا يؤكدون على صيغة الاتفاقيات التي توصلوا إليها، فإن الخطوة النهائية من أجل صياغة تسوية حقيقية ينبغي أن تكون سهلة نسبياً. ولكن إذا لم يتم الاحتفاظ بسجلات للقرارات السابقة التي اتخذت خلال المفاوضات، فقد يضطر الفرقاء المتنازعون أو الوسيط نفسه أن يعيدوا ترتيب الاتفاقات وجمعها ضمن حزمة مقبولة لدى الجميع. في الفقرة التالية سوف أقوم بوصف طريقتين شائعتين في صياغة الاتفاقيات وهما طريقة الوثائق الرسمية المكتوبة (القانونية) وطريقة الوثائق المكتوبة وغير الرسمية.

الاتفاقية الحقيقية والإجراءات التي تشجع الالتزام

تتمتع التسويات التي تم التوصل إليها عبر المفاوضات بقدرة على الاستمرار ليس لأن خطط تنفيذها قد بنيت جيداً ولبّت مصالح الفرقاء فحسب بل لأن الفرقاء ملتزمون بها نفسياً وبنيوياً. يتوجب على المفاوضين والوسطاء أن يهتموا بشكل خاص في هذه المرحلة الأخيرة من المفاوضات بإدخال عوامل نفسية وبنيوية من شأنها إلزام الأطراف بالإذعان لشروط الاتفاقية التي تم التفاوض عليها. ويمكن لهذه العوامل أو الإجراءات التي تدفع إلى الالتزام أن تكون طوعية وأن يتم تطبيقها من طرف واحد أو يمكن أن تكون تلقائية يقوم بتنفيذها طرف ثالث.

إجراءات الالتزام الطوعية

تعتبر هذه الإجراءات نشاطات يبادر بها الوسيط أو المفاوضون، من شأنها تعزيز إمكانية التزام المتنازعين بشكل اختياري بالتسوية. وإليكم بعض المعايير الخاصة:

- تبادل الحديث بشكل خاص حول الوعود التي قطعت من قبل المتنازعين بحضور الوسيط.
- تبادل الحديث بشكل خاص حول الوعود التي قُطِعت من قبل المتنازعين بحضور أشخاص ذوي نفوذ أو أطراف قد يتردد الفرقاء في إثارة سخطهم في حالة قيامهم (أي الأطراف) بانتهاك الاتفاقية مثلاً الأقارب، رؤساء العمل، الزعماء الدينيين، الأصدقاء المخلصون... الخ.
- تبادل الحديث العام حول الوعود (إصدارات أو مؤتمرات صحفية).
- تبادل رمزي للهدايا، والتذكارات والدفعات الأولى أو المبكرة (فيشر 1969) وهكذا كإشارة على التفاوض بنية طيبة والرغبة في الالتزام بالعهود.

- إيماءات رمزية بالصداقة لإظهار الرغبة حتى في المخاطرة الشخصية من أجل تنفيذ التسوية التي تم التفاوض عليها.
- اتفاقيات غير رسمية مكتوبة أو مذكرات تفاهم.
- اتفاقيات رسمية مكتوبة (عقود، معاهدات، مذكرات تفاهم، وهكذا...).

يجب عدم تبخيس قيمة الاتفاقيات الطوعية ونشاطات الحث على الالتزام كوسائل تعمل على استمرارية الالتزام، ففي عام 1980 دلت إحدى الدراسات التي قامت بقياس مدى الالتزام بالاتفاقيات في الحالات التي تم التفاوض عليها في مراكز الضواحي القضائية والتي رافقتها إجراءات غير رسميّة أو إجبارية للالتزام أن من 81٪ إلى 95٪ من الذين شملتهم الدراسة أجابوا بأنهم احترموا جميع بنود الاتفاقية (بلغ عدد الذين أجابوا على هذا السؤال 315 شخصاً) وفي إجابة على سؤال آخر (أجاب عليه 286 شخصاً) اتفق ما بين 52.4٪ و 74.1٪ من الذين شملهم السؤال بأن الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى قد التزموا ببنود الاتفاقية (كوك، روخل وشيبارد 1980) وتتميز التسويات التي تجري بين الإدارة والعُمّال بدرجات أعلى من الالتزام. وتشير هذه الدراسات إلى وجود التزام طوعي ملموس ببنود الاتفاقيات التي يتم التفاوض عليها.

وقد وجد في مراجعة جرت لإحدى وخمسين دراسة حول عملية الوساطة العائلية ونتائجها أن الفرقاء تمكنوا من الوصول إلى اتفاقية نهائية في 40-60٪ من الحالات وإلى اتفاقية جزئية في 10-20٪ منها. وهذه النسبة تختلف ما بين 50-80٪ مع معظم الدراسات مع قربها إلى الرقم الأعلى أكثر من الرقم الأدنى (بنجامين وايرفنغ 1995، ص57). كما وتميل هذه النسب إلى الانسجام بغض النظر إذا كانت الخدمات مقدمة على أسس قضائية أو برامج خاصة، أو إذا كانت المشاركة طوعية أو إلزامية أو إذا كان النزاع العائلي طفيفاً أو حاداً. وقد عنيت قلة من الدراسات بمدى الرضا عن الالتزام بالاتفاقيات وتصعيد

النزاعات العائلية بعد الوساطة على مدى يمتد من أربعة أشهر إلى سنتين على تاريخ عقد آخر جلسة. وتبين من هذه الدراسات أن 40٪ إلى 60٪ من الفرقاء ظلوا راضين عن كل من العملية ونتائجها، كما بينت جميع الدراسات وجود نسب من الرضا بين المجموعات التي استخدمت الوساطة أعلى من تلك التي لدى المجموعات التي لجأت إلى القضاء كوسيلة لحل خلافاتها.

بشكل عام، يمكن ربط الرضا بالالتزام: فقد بينت عدة دراسات أيضاً أن عدداً لا يستهان به من بين الذين خضعوا للدراسة ضمن نسبة الأربعين إلى الستين في المائة قد أجروا تغييرات في بنود الاتفاقيات من خلال التوافق المتبادل (بنجامين وايرفنغ 1995 ص63). كذلك وجد واضعو التقرير أن نسبة العودة إلى القضاء بين الأزواج الذي شاركوا في مفاوضات الوساطة كانت ضئيلة جداً وأقل بكثير من نسبة العائلات التي استخدمت القضاء لحل مشاكلها ويستنتج بنجامين وايرفنغ من هذا كله أن الاتفاقيات التي تتم من خلال الوساطة تميل إلى الاستمرار أفضل وتخضع للالتزام بشروطها وبنودها بشكل نموذجي.

إجراءات الالتزام التي تنفذ عن طريق طرف خارجي

أحياناً، تطرأ بعض الإشكالات في الالتزامات الطوعية. وغالباً ما يحاول المفاوضون والوسطاء أن يتغلبوا على نقاط الضعف هذه من خلال فرض شروط بنيوية وخارجية تعزز من إمكانية الالتزام أو تتطلبه.

يستطيع الفرقاء أن يضعوا إجراءات متبادلة وملزمة، وهذه الإجراءات تشكل في حال وضعها تطمينات أساسية بأن الاتفاقية سيتم الالتزام بها. كما أن هذه التطمينات الأساسية تحدد بأن إنجاز التسويات سوف يتم فرضه بحيث لا يعتمد الفرقاء فقط على وعود النوايا الطيبة أو الضغوط غير المتوقعة للرأي العام. وهناك عدة وسائل بنيوية للدفع نحو الالتزام.

دعونا في هذه اللحظة، نفترض وجود اتفاق بين الفرقاء حول بنود أساسية في تسوية ما ثم دعونا نفحص بالتفصيل المظاهر النفسية والتنفيذية للوصول إلى إغلاق باب القضية.

تمثل العقود القانونية الطريقة الأكثر شيوعاً في ضمان الالتزام بالاتفاقية في العديد من الظروف والثقافات. والعقد القانوني هو عبارة عن اتفاقية بين طرفين أو أكثر يمكن فرضها قانونياً. وتتميز هذه العقود بوجود تبادل للاعتبارات، ووعد، أو عمل يوافق أحد الأطراف على إنجازه مقابل وعود أو أعمال من الطرف الآخر. على سبيل المثال: رغب عدد من المهنيين بالتأسيس للقيام بعمل خاص على شكل مجموعة وكان أحد الأطراف الذي يحتمل مشاركته أكثر شهرة ودخلاً وقد رغب الفرقاء بحل مشكلة كيفية استثمارهم في هذا العمل وشروط الدفع لكل مشارك لذلك قاموا باستئجار وسيط من أجل مساعدتهم على حل خلافاتهم حول الترتيبات المالية ووضع مسودة لمذكرة تفاهم يمكنهم فيما بعد أن يقوموا بصياغتها على شكل عقد بمساعدة أحد المحامين. وقد أراد جميع الأطراف أن يحفظوا حقوقهم المالية من خلال اتفاقية رسمية وقانونية.

وتتيح العقود القانونية المجال للأطراف بالدخول في سجال قضائي فيما لو فشل أحد الأطراف في الالتزام بوعوده. ويمكن للفرقاء الذين عانوا مما يعتبرونه انتهاكاً للعقد أن يقاضوا الطرف الآخر لتعويضهم عن الأضرار التي لحقت بهم فإذا نجحت الدعوى، يصبح بإمكان الطرف المدعي أن يحصل على أحد ثلاثة علاجات (شتراوس، كلارك وسسكند ص ص7 و 58-59).

- الأضرار: تعويض مالي على عواقب نقض الاتفاق.
- الإعفاء من العقد: تقوم المحكمة بإبطال العقد وتعفي المدعي من التزاماته.
- أداء خاص: تصدر المحكمة أوامرها إلى المتهم بالإذعان إلى بنود الاتفاقية.

والاتفاقيات التي تتم عبر المفاوضات لا تصبح تلقائياً عقوداً يمكن تطبيقها من خلال القانون. ويعتمد تطبيق العقود على القوانين والقواعد التي يعلنها الحكم القضائي وعلى الأشكال التي تتخذها العقود.

وعلى الرغم من أن الاتفاقية الشفهية يمكن اعتبارها عقداً قانونياً، خاصة إذا ذكرت في حضور شهود، إلا أن الوثيقة الكتابية تعتبر أكثر صدقيةً. ولكن لكي تصبح الوثيقة الكتابية مقبولة كعقد، ينبغي أن تحتوي في حدّها الأدنى على ما يلي:

1- اسم العقد أو نوعيته.
2- أسماء الفرقاء مرفقة بمكان وزمان الاتفاقية.
3- بيانات تفصل علاقة الفرقاء وتحدد مهمات العقد.
4- شروط الوعد بحيث تحدد التبادلات التي يتوجب على الفرقاء القيام بها.
5- ختام الاتفاقية والتوقيعات (براون 1955).

بالإضافة إلى محتويات الاتفاقية، يمكن للطريقة التي تتم فيها كتابة التسوية أن تترك تأثيراً في تقبلها وفي الالتزام بها. ويحدد سابوسنك (1983) أربعة عناصر إضافية ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند وضع مسودة الاتفاقية وهذه العناصر هي:

1- وضوح البنود.
2- درجة التفصيل في البنود.
3- التوازن في التنازلات.
4- الموقف والمنظور اللذان تتضمناهما الاتفاقية.

ويشير وضوح البنود إلى الكتابة التي تحول دون إمكانية حصول تفسيرات متعددة أو تفسيرات مغلوطة. وهنا ينبغي على الوسطاء العمل مع الفرقاء من

أجل توضيح نواياهم وثم وضع مسودة لمذكرة تفاهم سواء لوحدهم أم بالتعاون مع الفرقاء. ويمكن لهذه الاتفاقية أن تصبح عقداً بحيث يتم تجنب أية ثغرات. كذلك ينبغي على الوسطاء أيضاً أن يسألوا أنفسهم أو يسألوا الفرقاء أين يمكن أن تحصل مشاكل في التفسير وكيف يمكن إزالتها من المسودة الأولية (سالاكوز 1989).

أما درجة التفصيل في البنود فتشير إلى خصوصية الاتفاقية. في العادة كلما كانت شروط الاتفاقية أكثر دقة، قلت احتمالات بروز خلافات في التفسير. وفي النزاعات التي يحتد فيها الأطراف عاطفياً أو تقل الثقة بينهم، يصبح الأمر بحاجة إلى اتفاقيات صارمة واضحة في كلماتها، تحدد جميع التفاصيل الجوهرية التي تسهم في إنهاء النزاع.

أما في النزاعات التي يرتبط فيها الفرقاء بعلاقة إيجابية، فيمكن أن يُنظر إلى التفاصيل كشيء سلبي. فالتفاصيل الكثيرة في الاتفاقية قد تنعكس في غياب الثقافة أو عدم القدرة على حل المشاكل الجديدة التي قد تطرأ في المستقبل، كذلك يمكن لأحد الفرقاء أن يستخدم التفاصيل من أجل مضايقة الطرف الآخر ودفعه إلى الإفراط في احترام بنودها. أحياناً يمكن أن يؤدي الالتصاق المتشدد بتفاصيل الاتفاقية إلى التسبب بمقاومة الطرف الآخر للإذعان مما يؤدي إلى تعزيز الخلافات.

يتوجب على الوسيط حين يضع مسودة اتفاقية أن يأخذ بعين الاعتبار وبشكل واضح قدرات الفرقاء عل التفاوض حول تفاصيل لاحقة إذا احتاج الأمر، ودرجة الثقة بين الأطراف، أو نزوعهم إلى استخدام الاتفاقية كسلاح ضد خصومهم. إذ يمكن للخصوصية أن تؤدي إما إلى تشجيع أو كبح بروز نزاع في المستقبل.

التوازن في التنازلات يعني تساوي التبادلات بين الطرفين إذ ينبغي على الاتفاقية المكتوبة أن تحدد بوضوح ما الذي يتوجب تبادله، وينبغي أن تكون

الاتفاقية مكتوبة بطريقة لا تبدو فيها التسوية وكأنها تحابي أحد الأطراف. ويمكن للوثيقة المكتوبة أن تنقل بنود التبادل بين طرف وآخر لكي تحافظ على التوازن. أما عدد التبادلات فلا يحتاج أن يكون متساوياً بالضرورة ولكن المصالح التي تلبيها هذه التبادلات يجب أن تكون متساوية في أهميتها من أجل تجنب أي تجدد للنزاع. وهنا ينبغي على الوسيط أن يبحث عن البنود التي تسهل عملية التبادل.

أحياناً، يمكن أن يتم تبادل تنازل عاطفي مثل أن يعترف جون بأن فيليب يسير في عملية التفاوض بنية طيبة، مقابل تبادل مادي محدد. كذلك يمكن تحقيق التساوي في التبادلات من خلال ذكر كل من الطرفين في بنود الاتفاق، كأن يقال: يحظر على كل من بول وماري أن يظهر استخفافاً بالآخر في حضور أطفالهما. وهكذا إذا تم التعامل مع كل من الطرفين بالتساوي، يمكن إنجاز تبادلات مقبولة من الطرفين.

والاعتبار الأخير في عملية وضع مسودة اتفاقية هو الموقف الإيجابي والمنظور. فوثيقة التسوية تعتبر تأكيداً لرغبة الطرفين في التعاون وقدرتهما على ذلك. وهذه الوثيقة يجب أن تذكر وتشجع المواقف والمسلكيات التعاونية. ففي محاضر الجلسات، أي في المقدمة التي تسبق التفاصيل الدقيقة للتبادلات يمكن للوسيط إدخال عبارة تنص على رغبة الأطراف في إنهاء النزاع والتزامهم بالتفاوض بنيّة طيبة، وبالإذعان لشروط الاتفاق والتعاون على حل المشكلة.

في حالات علاقات العمل، يمكن للعبارة أن تقرأ كما يلي: بعد فترة من التفاوض الذي تم بنيّة حسنة، اتفقت الإدارة والعُمّال على البنود التالية التي يأمل كل منهما أن تكون نتيجتها لصالح الطرفين. أما في حالات رعاية الأطفال، يمكن للوالدين أن يؤكدا الكلام التالي: نحن كلانا نحب أطفالنا كثيراً ونرغب أن نؤمن لهم وضعاً معيشياً يوفر لهم الاستقرار والاستمرارية في

العلاقات مع كل من والديهما، وعائلتي والديهما والجيران والأصدقاء. وقد عقدنا هذه الاتفاقية لإيماننا بأن البنود التي جاءت فيها تشكل أفضل ترتيب ممكن للأطفال ولنا أيضاً.

ينبغي أن نذكر هنا أن أنواعاً معينة من النزاعات وأنواعاً خاصة من الثقافات يمكن أن تختار أنواعاً مختلفة من الوثائق المكتوبة. في بعض الحالات، لا يحتاج الفرقاء لأكثر من مذكرات غير رسمية أو مذكرة تفاهم، من أجل تفصيل بنود الاتفاقية ولأسباب تتعلق بالعادات والتقاليد. أما التسويات المنمقة المكتوبة على ورق عالي النوعية والتي تحمل تواقيع وأختام الأطراف، فقد تساعد على تعزيز الالتزام. كذلك يمكننا أن نتوقع وجود تسويات في بعض المراحل تصنف تحت عناوين مثل الثقافة، والتنفيذ والمراقبة.

لقد سبق وذكرنا أن الثقافات قد تختلف في توقعاتها بالنسبة لمستويات التفصيل وعمليات إغلاق القضايا التي تتم ضمن وثيقة مكتوبة. وقد يحتاج الوسيط للعمل مع الفرقاء من أجل تنسيق هذه التوقعات وتطوير وثيقة مقبولة من الطرفين. كما قد يحتاج أيضاً للعمل مع مترجمين من أجل ضمان، أن تكون الوثائق في حال كتابتها بعدة لغات، منسجمة وتحمل المعاني نفسها لكل من الأطراف.

يعتبر الإشراف القضائي وسيلة بنيوية أخرى لربط الأطراف بالاتفاقية، فإذا ما توصل الطرفان إلى تسوية عبر التفاوض بينما هما ينتظران المرافعة في المحكمة، فإن بإمكانهما أن يضعا شروط اتفاقيتهما أمام المحكمة وعندها تقوم المحكمة بإدخال هذه الشروط ضمن قرارها النهائي. وهذه الممارسة شائعة في عدد كبير من الدول. وخاصة في نزاعات الشركات أو تسويات الطلاق التي تتم فيها المفاوضات من خلال وسيط. بشكل عام، يأخذ الفرقاء اتفاقهما إلى محامٍ مختص، يقوم بتغيير بعض العبارات لتتناسب مع المعايير والممارسات القضائية ثم يرفع الوثيقة إلى المحكمة على أساس أنها شروط للتسوية.

مثال آخر على الإشراف القضائي في التسويات التي تتم عبر التفاوض يتمثل في العملية المستخدمة لاختيار ممثلين للمفاوضات التي سوف تؤثر على فئات من الناس منخرطة في نزاع معقد. ويبين شتراوس وكلارك وسكند (ص ص7 و61-62) بأنه يمكن تمرير تشريع يؤسس لعملية يمكن للمحكمة من خلالها أن تشرف على اختيار ممثلين يعملون كوكلاء لمصالح معروفة ومنتشرة. وهذا الإجراء هو بالضبط ما يستخدم حالياً لتعيين ممثلين في دعاوى class action كما استُخدم ما يشبه هذا الإجراء في السابق إجراء مشابه لتعيين وصي على مصالح الطفل أو الأطفال في النزاعات التي يتم التفاوض فيها على إنهاء الحقوق الأبوية (ماير 1985).

وينبع العمل التشريعي والإداري من التسويات التي تتم عبر التفاوض ويعمل على تعزيز الالتزام وتستخدم العديد من الهيئات القضائية والإدارية، الإجراءات التفاوضية بشكل واسع في عملياتها اليومية ولكنني أشير هنا إلى مفاوضات برلمانية إضافية. فقد أصبح ضمن التوصيات الروتينية، إدخال عملية التفاوض للوصول إلى تسويات في القضايا التي تتضمن محتويات سياسية وتنظيمية من أجل إصدار تشريعات وأنظمة وسياسات جديدة في المؤسسات الحكومية، حيث يتم طرح مسودة الاتفاق الذي تم الوصول إليه عبر التفاوض على شكل تشريع ليصبح فيما بعد قانوناً يتم تنفيذه من خلال مسؤولين معنيين.

أما العمل التنفيذي فيستخدم في بعض الأحيان من أجل صياغة تسويات تتم عبر التفاوض وإلزام الأطراف بها. وتصلح هذه الحالة خاصة عندما يرعى أحد الموظفين التنفيذيين المعينين أو المنتخبين عملية التفاوض. فقد تم التفاوض على سبيل المثال حول تسوية الظروف الملائمة لإصدار تراخيص من أجل التقاط المحار على جزيرة سانيبل في ولاية فلوريدا تحت إشراف هيئة من مهندسي القوات المسلحة الأميركية، حيث تم فيما بعد تصديقها وتنفيذها من قِبَل هذه المؤسسة.

وتعتبر القيود والحوافز الاقتصادية وسيلة بنيوية أخرى لتشجيع الالتزام ببنود التسوية وهناك مقاربتان اقتصاديتان شائعتان في هذا الصدد هما الاتفاق حول الكفالات، والتأمينات (شتراوس، كلارك وسسكند).

تعود اتفاقية التأمين إلى التزام أحد الأطراف بشكل وحجم التعويض المفترض دفعه إذا فشل أحد الأطراف أو أكثر بالالتزام ببنود الاتفاق. واتفاقية التأمين تستخدم للضغط على الفرقاء من أجل الالتزام بالاتفاقية الموقعة بينهم لأن تكاليف عدم الالتزام تكون محددة في الاتفاقية قبل حدوث أي انتهاك. إلا أن هذا الإجراء ينجح فقط في حالة كون ظروف الانتهاك قابلة للتحديد أو القياس بسهولة. ونجد مثالاً على مثل تلك الاتفاقية في بنود التسوية بين أحد المستثمرين في تطوير مركز للتسوق وبين سكان المنطقة التي سيقام فيها هذا المركز والذين يجادلون بأن تأثير هذا المركز سيكون سلبياً عليهم. وهنا وافق المستثمر على حماية قيمة العقارات التي أقيمت عليها منازل سكان المنطقة من خلال ضمان بيع العقار بسعر جيد يتم تحديده من قبل عبر خبراء تخمين قبيل إقامة المركز. وقد وافق المستثمر على شراء العقارات أو دفع الفرق بين القيمة الواقعية للعقار وبين القيمة المخمنة إذا كانت القيمة الأولى أدنى من الأخيرة. وقد وضع هذا العرض موضع التنفيذ على أن يستمر لمدة خمس سنوات بعد بناء المركز التسوقي (بولدوين 1978).

أما الكفالات فتعتبر خطوة واحدة متقدمة عن اتفاقية التأمين من حيث أنها تتطلب من الفريق وضع كفالة أو مبلغ احتياطي من المال لضمان توفر موجودات للدفع في حالة عدم الالتزام. وقد ظلت الكفالات تستخدم منذ مدة طويلة كوسيلة لضمان الوفاء بالتعهدات والاتفاقيات. وكان أمراء الحرب اليابانيون في القرنين الخامس عشر والسادس عشر يطلبون كفالات على شكل أقرباء أتباعهم ويحتجزون هؤلاء الأقارب كرهائن في المدن الرئيسة، على أن

يقوموا بقتلهم إذا أخلّ الموظف بتعهداته وواجباته. أما اليوم فتوضع أموال الكفالات في الحفظ تحت عهد التنفيذ من قِبَل إحدى المؤسسات المالية بينما يقوم طرف ثالث معين بالبتّ فيما إذا كانت شروط الاتفاقية قد انتهكت بحيث يقرر إخلاء الكفالة. ويمكن للطرف الثالث أن يكون لجنة مراقبة مثبتة من قِبَل الفرقاء أنفسهم أو أي سلطة مستقلة ومعروفة.

في حالة مركز التسوق المذكور سابقاً، وافق المستثمر على أن يكون منظر البناية التي سيبنيها جميلاً ومقبولاً وأن يكون ارتفاعها 14 قدماً لكي تفصل بين مركز التسوق وبين الضاحية السكنية وقد تم إيداع اعتماد بقيمة 100.000 دولار في بنك محلي كضمان لتمويل بناء هذا الحاجز.

الإغلاق، الطقوس والنشاطات الرمزية المرافقة لعملية إنهاء النزاع

في حين أن بعض العمليات الاجتماعية تملك بدايات ونهايات، نجد بعضها الآخر وكأنه لا يتضمن نقاطاً محددة يمكن أن يقال عنها أنها بدايات أو نهايات. ويلاحظ كوسر (1967، ص 47) أن الصراعات الاجتماعية تتبع قانون جمود اجتماعي بمعنى أنها تظل مستمرة إذا لم يتم اتخاذ تدبير واضح لإيقافها من قِبَل المشاركين. وبينما نرى أن قوانين أي لعبة على سبيل المثال تشمل قواعد لإنهائها، نجد أن في الصراع الاجتماعي، يجب أن توضع له القوانين لإنهاء اللعبة من قِبَل المتنازعين أنفسهم.

وعلى النقيض من الحيوانات، لم يقم البشر بوضع أنماط اتصال روتينية شاملة للإشارة إلى أن النزاع يجب أن ينتهي أو انتهى في حقيقة الأمر. ولعل الفشل في تحديد متى ينتهي النزاع أو متى يتم الوصول إلى اتفاقية لتسويته يمكن أن يؤدي إلى تمديد لأمد نزاع كان بالإمكان تفاديه. وتعتمد الأشكال التي تتخذها نشاطات إنهاء النزاع بوضوح على السياق الذي يحدث فيه النزاع وعلى درجة تقبل الرموز بشكل عام.

يحاول المفاوضون والوسطاء دائماً إيجاد النشاطات التي تشير بشكل رمزي إلى انتهاء النزاع فمثلاً تعتبر المصافحة باليد، أو إجراءات التوقيع الرسمية، أو تبادل الأنخاب أو المآدب الاحتفالية طرقاً شائعة للتأكيد للمشترك على انتهاء النزاع. على سبيل المثال قام أحد الوسطاء بإهداء زجاجة شمبانيا إلى زوجين مطلقين من أجل التعبير عن انتهاء المفاوضات الناجحة حول رعاية الطفل. وفي إحدى النزاعات الكبرى التي حدثت حول استخدامات أراضي إحدى المقاطعات، احتفل المشاركون بنجاح المفاوضات والانتهاء منها حول مائدة غداء حضرها جميع المشاركين.

في النزاع الذي نشب بين سينغسون وويتامور، قد يختار الفرقاء أن يضعوا عقداً مكتوباً أو أن يعدلوا العقد السابق بحيث يتم تفصيل البنود الجديدة للاتفاق وخطوات تنفيذها. وقد يتم كتابة مسودة هذه الوثيقة من قِبَل محامي أحد الأطراف أو كليهما ومن ثم صياغتها بلغة قانونية قائمة على مذكرة تفاهم يتم التوصل إليها من خلال وسيط. ويمكن بعد ذلك أن يقام احتفال لتوقيع الاتفاقية بحيث يتم إنهاء النزاع بالمصافحة بين الطرفين، ربما بحضور شهود للتأكيد على الوصول إلى تسوية.

وعلى الرغم من أن المفاوضين أنفسهم قد يحددون بعض الطقوس أو المسلكيات التي يعتقدون أنها تنهي النزاع أو المفاوضات أو يبادرون بها، إلا أن غياب المفاهيم المشتركة بالنسبة لمعاني هذا الحدث أو استمرار العداوة من جهة أحد الأطراف قد يعرقل قبولها. وهنا يستطيع الوسطاء مساعدة الأطراف المتنازعة على تحديد أو تخطيط مؤشرات أو طقوس أو مظاهر احتفالية مقبولة ومفهومة من الطرفين. بطبيعة الأمر، يعتمد شكل المبادرة التي سيتخذها الوسيط على الوضع نفسه وعلى العلاقة بين الأطراف وعلى السلطة التي أناطها كل من الطرفين به من أجل التخطيط لمثل هذه النشاطات.

المقاربات الثقافية

تعتبر الثقافة عاملاً مهماً في المقاربات التي تعمل على إنهاء النزاعات مادياً وإجرائياً ونفسياً، لأن كل ثقافة في العادة تملك أعرافاً وقوانين تحتاج إليها في إنهاء النزاعات. هناك طقوس لإقامة المآدب، والوجبات الخاصة والكلمات الرمزية، والتبريكات من الكهنة والصلوات وغيرها من النشاطات الرمزية التي قد تكون ملائمة لإنهاء النزاع إذا ما تنبه المشاركون لأهميتها. على سبيل المثال في إحدى القضايا الحديثة التي شهدتها تايلند، جرت مراسيم إنهاء نزاع مثيرة للاهتمام بين عائلتين ظلتا لردح طويل من الزمن تخوضان نزاعاً دموياً حول حقوق الأراضي ومبيعات الأخشاب. فبعد انتهاء المفاوضات، قام الوسيط، وهو كاهن بوذي، بدعوة الأطراف المشاركة لحضور احتفال تقليدي لإنهاء النزاع، وطلب منهم أن يحضروا معهم سلاحاً لا يعمل، ليسلّموه خلال الاحتفال كرمز على التخلي عن وسيلة العنف لحل الخلافات. وخلال الاجتماع، وضعت الأسلحة في صندوق وقام الكاهن برشها بماء مقدس ثم طلب من المشاركين أن يشربوا من الصندوق كرمز على إنهاء النزاع وعلى اللُّحمة المتبادلة. وكان الكاهن قد علم بأن هذه الطريقة التي مورست في القِدَم من قِبَل أحد ملوك تايلند، سوف تحمل معها معاني مهمة للمتنازعين وتشكل دفعاً قوياً لهم على حفظ عهودهم والتزاماتهم.

الفصل الخامس عشر

استراتيجيات لمعالجة أوضاع خاصة

ركزت الفصول السابقة بمعظم أجزائها على استراتيجيات الوساطة المتوقعة وغير الطارئة. أي أن التفاعل بين الوسيط وأحد الأطراف أو بينه وبين أطراف متعددة في النزاع يتم بشكل عام بغض النظر عن نوعية النزاع، أو عدد القضايا وتنوعها أو عدد الأطراف المتنازعة.

ولكني سأتحول الآن إلى الاستراتيجيات والنشاطات الطارئة أي تلك التدخلات التي يقوم بها الوسيط ردّاً على مشاكل معينة وغير عادية يصنعها المتنازعون أو ردّاً على ظروف ليست موجودة في كل المفاوضات (سمارت 1987).

ومن خلال تفحصي لهذه النشاطات الطارئة، سأقوم بمناقشة التدخلات التي يمكن تطبيقها على النزاعات التي تنشب بين طرفين أو بين عدة أطراف، وعلى الفرقاء المتفاوضين وعلى العلاقات مع الأطراف الثانوية والجماعات المناصرة لكل طرف.

من المستحيل تحديد ووصف جميع الاستراتيجيات والنشاطات الطارئة التي يقوم بها الوسطاء في ردِّهم على أوضاع معينة. إلا أن بعض أهم القوائم

الشاملة للاستراتيجيات الطارئة قد تم تطويرها من قِبَل فيشر (1978) وما غيولو (1972) وول (1981). وفيما يلي خمسة أنواع من الاستراتيجيات والنشاطات الطارئة التي تعتبر أكثر شيوعاً.

1- أسلوب الكولسة (الاجتماع على حدة).
2- أساليب فرض تأثير الوسيط.
3- أساليب إدارة علاقات القوة بين الأطراف.
4- استراتيجيات كبرى للرد على الأسباب السابقة والحاضرة والمستقبلية للنزاعات.
5- مقاربات من أجل التوسط في النزاعات التي تشمل مبادئ وقيماً حادة.

الكولسة (المفاوضات التي تتم مع كل فريق على حد)

في هذا المضمار، يتم فصل المتنازعين عن بعضهم البعض ويحظر إقامة أي اتصال مباشر بينهم (مور 1987، بيثيل 1986). وعادةً ما يتم اللجوء إلى أسلوب الكولسة كرد على قوى خارجية تؤثر على المفاوضين وعلى النزاع بشكل عام، أو كرد على مشاكل تطرأ بسبب القضايا والأحداث أو التحركات داخل الجلسة المشتركة.

العناصر التي تدفع إلى استخدام أسلوب الكولسة

القوى الخارجية، مثل الضغوط السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية يمكن أن تحدث تغييراً خلال المفاوضات. ولكن التحركات الداخلية بين المتفاوضين التي يمكن تصنيفها بشكل أسهل، قد تتطلب تحركاً على حدة أو عملية كولسة. وتوجد ثلاثة أنواع عامة من التحركات الداخلية:

1- مشاكل ترتبط بالعلاقات بين الفرقاء أو ضمن الفريق الواحد.
2- مشاكل تتعلق بعملية التفاوض.
3- مشاكل تتعلق بالقضايا المادية التي تخضع للمناقشات.

توجد العديد من المشاكل في العلاقات بين أعضاء الفريق أو مع الخصوم من شأنها أن تدفع باتجاه عقد جلسة كولسة. إذ قد يدعو الفرقاء أو الوسيط نفسه إلى جلسة على حدة لأسباب عدة منها إتاحة المجال للتنفيس عن أية عواطف متأججة للحؤول دون تصاعد الخلافات بين الأطراف، أو توضيح مفاهيم أو تصحيح مغالطات، أو تغيير مسلكية سلبية متكررة وغير مفيدة أو التخفيف من الاتصالات غير المثمرة.

كذلك يمكن أن تطرأ مشاكل إجرائية تستدعي جلسة كولسة. فقد يقوم الفرقاء أو الوسيط نفسه بعقد اجتماع خاص لتوضيح أو تقييم الإجراءات التفاوضية المستخدمة من قِبَل أحد الأطراف أو جميعهم، أو لاتباع إجراءات جديدة في المفاوضات سواء ضمن المجموعة أو الفريق أو ضمن مفاوضات مشتركة، أو لكسر نمط معين من الإجراءات السلبية. كذلك يمكن الدعوة لجلسة كولسة من قبل الأطراف أو الوسيط لاستكشاف قضايا حقيقية مثل تعريف المصالح، وتوضيح المواقف وتحديد العروض الجديدة أو تقييم مقترحات طرف آخر.

إضافةً إلى ذلك، يمكن للوسطاء أن يعقدوا جلسات كولسة للأسباب التالية:

- السماح للأطراف (أو الوسيط) بأخذ قسط من الراحة في حالة أصبح الضغط للتقدم في الجلسة المشتركة أكثر حدة أو أنه لم يعد يدفع باتجاه تعزيز التبادل.
- إعادة تركيز دوافع الأطراف المتنازعة نحو إدراك أهمية التسوية والبدائل المتوفرة للمفاوضات.
- إجراء اختبار حقيقي لمقترحات الأطراف.
- تشجيع الطرف الذي تعتريه الشكوك في إمكانية تلبية مصالحه عبر التكتيكات الحالية المتبعة، على تجربة مقاربة جديدة في التفاوض.

- العمل كهيئة استطلاع لأحد الأطراف.
- الكشف عن معلومات سرية يتعذر الكشف عنها في جلسة مشتركة.
- ضبط الاتصالات بين الأطراف بحيث يصب تركيزهم بشكل استثنائي على مادة المفاوضات، وتجنب أي اتصالات أخرى مؤثرة عاطفياً عبر الكلام أو عبر الإيماءات غير الشفهية.
- تثقيف المتنازعين الذين لا يمتلكون خبرة في عملية التفاوض أو تحركاتها.
- منع الفريق من تقديم تنازلات أو عرض التزامات سابقة لأوانها في الجلسة المشتركة، أو اتخاذ موقف متصلب يتعذر الدفاع عنه.
- تطوير وثيقة للتفاوض بنص فردي في حالة وجود أطراف متعددة أو قضايا بالغة التعقيد أو وجود مشاعر متأججة لا تتحمل من الأطراف الجلوس وجهاً لوجه.
- تطوير بدائل للتسوية في وسط يفصل بين عملية توليد الخيارات وعملية تقييمها.
- تحديد مدى مقبول للمساومة أو إيجاد واحد.
- تقديم مقترحات وعروض يمكن طرحها فيما بعد أمام لجنة مشتركة.
- اختبار مدى تقبل مقترحات أحد الأطراف من خلال تقديم عرض للطرف الآخر على شكل خيار تم وضعه من قبل الوسيط نفسه.
- الاحتكام والدعوة إلى المبادئ العامة والأهداف الموضوعة.
- دعوة الفرقاء للتعبير عن منظورهم للوضع وربما تقديم اقتراحات لخيارات التسوية.

التوقيت

يمكن عقد جلسات الكولسة في أي مرحلة من مراحل المفاوضات. وعادةً ما يتم عقدها في المراحل الأولى بهدف التنفيس عن المشاعر أو وضع إجراءات

للتفاوض، أو تحديد القضايا التي سيتم التفاوض عليها. أما تلك التي تعقد في المراحل الوسطى من المفاوضات فغالباً ما تركز على منع أية التزامات سابقة لأوانها بموقف ما، وعلى تحديد المصالح وتوليد البدائل واختيار فسحة المساومة. وتعقد كولسات المراحل الأخيرة من أجل فتح الطرق المسدودة وتطوير وتقييم المقترحات ووضع صيغة تسوية أو تحقيق تسوية لإنهاء النزاعات النفسية. ومن الواضح أنه لا توجد أوقات محددة للدعوة إلى عقد جلسة كولسة لأن الحاجة إلى مثل هذه الجلسة تعتمد على احتياجات ومهارات المفاوضين والوسيط على السواء. فقد تكثر الكولسات في بعض النزاعات بينما تقل في غيرها أو لا تُستخدم على الإطلاق في حالات أخرى.

على الوسطاء أن يحذروا من أية جدولة سابقة لأوانها في مسألة الكولسة، أي أن لا يدعوا إلى اجتماع كولسة عندما تكون أمور الجلسة المشتركة بين الفرقاء سائرة على ما يرام، كما أن عليهم التماس الحذر من أي جدولة متأخرة عن موعدها أي بعد وقوع تبادلات أو أعمال عدائية نتج عنها تشدد في مواقف الأطراف.

الموقـع

ولكي تكون جلسات الكولسة أكثر فعالية، فإنها تحتاج لأن تفصل بشكل حقيقي بين الفرقاء وهذا يعني في العادة غرفاً منفصلة لا يرى فيها الفرقاء ولا يسمعون بعضهم البعض كما أنهم يشعرون بالأمان لمناقشة القضايا أو المشاكل بصراحة. على الوسطاء المكلفين باختيار موقع المفاوضات أن يختاروا مرافق يوجد فيها متسع لعقد جلسات كولسة، لأن عدم وجود مثل هذه المواقع أو عدم ملاءمتها يؤدي في نهاية الأمر إلى الرجوع لمركز قيادة الفريق أو استخدام مكان محايد يمكن فيه ضمان سرية الكولسات.

البروتوكول

على الرغم من أن الكولسة تعتبر أسلوباً شائعاً يستخدم لتسهيل إجراء مفاوضات منتجة، إلا أن هناك معايير تطبيقية تستخدم في معظم الحالات وفيما يلي المهمات التي ينبغي أن يتولاها الوسيط الراغب في عقد جلسة كولسة:

- تثقيف الفرقاء حول هذه الوسيلة قبل استخدامها.
- التغلب على معارضة الفرقاء للجلسات المنفصلة.
- تسهيل النقلة إلى جلسة الكولسة.
- اتخاذ القرار بالنسبة لأي من الفرقاء ينبغي أن يبدأ معه جلسة الكولسة قبل الآخر.
- تحديد المدة التي ستستغرقها عملية الكولسة.
- تحديد مضمون جلسة الكولسة.
- تسهيل العودة إلى الجلسة المشتركة.

وعلى الرغم من أن الكولسة تعتبر أمراً مألوفاً بالنسبة للمفاوضين المتمرسين إلا أن المفاوضين المبتدئين لا يعون مدى فاعليتها لذلك يتوجب على الوسطاء أن يقوموا عند بداية المفاوضات، وفي كلماتهم الافتتاحية بشرح ذلك وإفهام المفاوضين أنهم قد يلجأون في مرحلة ما من المفاوضات إلى الكولسة وأن آياً من المفاوضين، أو الوسيط يمكن أن يبادر بذلك.

أحياناً يعارض المفاوضون الجلوس على حدة مع الوسيط، وهذه المعارضة قد تنجم عن تخوف من انكشاف أمور سرية أو خصوصية، أو من قيام تحالف بين الوسيط والفريق الآخر (سيمل 1955) أو خشية وقوع إشكالات مع مناصريهم نتيجة عقد اجتماعات خاصة (ماغيوو 1972). ولأن الوسيط لا يرغب بوضع عراقيل غير ضرورية بينه وبين أحد الأطراف أو أكثر عبر الإلحاح

على المتنازعين لاستخدام أسلوب لا يقبلون به، لذلك ينبغي عليه شرح الأسباب العامة التي تدعوه إلى استخدام الكولسة قبل الولوج في هذا الباب، كما يتوجب عليه السماح للمتنازعين باتخاذ قرار مستقل حول نيتهم الاجتماع به في مكان ووقت محددين للكولسة. وإذا لم يجد الفرقاء حاجة لذلك، فإن على الوسيط أن يلتزم بقرارهم. ولكن إذا شعر الوسيط أن الفشل في عقد جلسة كولسة سوف يؤدي في النهاية إلى انهيار المفاوضات فإن عليه أن يدفع باتجاه الاجتماع بكل منهم على حدة.

والانتقال من جلسة مشتركة إلى جلسة كولسة، يجب أن يتم بسلاسة بحيث لا يجري قطع لتسلسل المفاوضات. ويمكن للفرقاء أن يدعوا لجلسة كولسة يتم عقدها في وقت محدد من خلال دعوة رسمية أو من خلال طلب استراحات غير رسمية، كذلك يمكن للوسطاء استخدام الأساليب ذاتها. وعندما يتم الدعوة رسمياً إلى عقد جلسة كولسة، يتم تحديد فترة محددة للاجتماعين المنفصلين بموافقة الطرفين أو من خلال اقتراح يقدمه الوسيط. ومن أجل تحقيق مثل هذه النقلة يمكن للوسيط أن يقول:

لقد مضى عليكم فترة وأنتم تناقشون هذه القضية. أنا أعتقد أنه من الأفضل أن نأخذ استراحة حتى نتيح لكم مجال التفكير على حدة بالخيارات المطروحة. خلال هذا الوقت، أرغب في التحدث مع كل منكم على انفراد لأستكشف إمكانية وجود فسحة إضافية للتحرك. بتقديري أن مثل هذه الجلسة سوف تستغرق عشر دقائق مع كل منكم.

يمكن للوسطاء استخدام عدة إرشادات غير رسمية لتحديد أي من الفرقاء يتوجب اللقاء به أولاً. وعادةً ما يقوم الوسطاء في الجلسات الأولى للكولسات بالالتقاء أولاً إما مع البادئ بالنزاع أو مع الفريق الذي دعا إلى عقد جلسة كولسة. أما الكولسات التي تعقد لاحقاً فتخضع لقواعد مختلفة: إذا لم يبدِ أي من

الفريقين مرونة في موقفه التفاوضي، فإن الجلسة الأولى للكولسة ينبغي أن تُعقد مع الفريق الذي يبدو أكثر تصلباً. في مثل هذه الحالات يحتاج الأمر إلى بعض الحركة إذا أريد للمفاوضات أن تستمر على خط مثمر (ماغولو 1972، ص55). ولكن إذا لاحظ الوسيط أن أحد الأطراف منزعج جداً أو أخذ يظهر عداء تجاهه فإن عليه أن يبدأ الكولسة مع هذا الفريق أولاً.

لا توجد قاعدة عامة تتحكم في مدة جلسة الكولسة. ويجادل بعض الوسطاء بأن الاجتماعات الخاصة يجب أن تستمر ما اقتضت الضرورة لكي تتمكن من تحقيق مطلب مرغوب (مايمنولو 1972) بينما يجادل آخرون لصالح عقد اجتماعات مختصرة ومحددة الوقت. ولكن الكياسة والممارسة الأكثر شيوعاً تستدعي أن يتم الدعوة إلى استراحة رسمية خلال المفاوضات إذا تطلب عقد جلسة الكولسة أكثر من ساعة حتى لا يُترك الطرف الآخر في الانتظار.

بغض النظر عن الفترة التي تستغرقها جلسة الكولسة مع أحد الأطراف، إلا أن على الوسيط أن يتشاور مع الطرف الآخر قبل العودة إلى الجلسة المشتركة، إذ أن هذا التصرف يظهر معاملة متساوية وغير متحيزة، وقد يشكل مناسبة لاختبار الخيارات التي تم تطويرها في جلسة الكولسة الأولى. إن الاجتماع مع الطرف الآخر من شأنه أن يخفف من فضوله حول ما حدث في جلسة الكولسة الأولى وأن يحافظ على علاقة الثقة بين الوسيط وفرقاء النزاع ويساعد على تثقيف المتنازعين حول ما الذي سيتمخض عنه الوضع عند العودة إلى الجلسة المشتركة.

وتعتبر المحادثات التي تجري خلال الكولسة بين الوسيط والمتنازعين سرية ما لم يحدد غير ذلك. والسرية عادةً تشجع الفرقاء على إبداء قدر أكبر من الصراحة في محادثاتهم مع الوسيط وتعطيهم القدرة على استكشاف الخيارات التي تستتبع مخاطرة أكبر.

يمكن للوسطاء خلال جلسة الكولسة لعب أدوار أقوى كحلفاء للمتنازعين، يقدمون لهم دعماً أكبر مما يمكن قبوله في جلسة مشتركة. وهذا الأمر غالباً ما يمكّن الفرقاء من التقدم في المفاوضات وتقبل خيارات ظلوا يرفضونها في الجلسة المشتركة، ولكن ينبغي أخذ الحذر كي لا تقترب العلاقة كثيراً مع الفريق وتتسبب في فقدان الحياد. كذلك الأمر لا يجب أن يفقد الوسيط قدرته على الانفصال عن الفريق ولعب دور يرضي الأطراف جميعها في الجلسة المشتركة.

كذلك يستطيع الوسطاء أن يكونوا أكثر صرامة ومباشرة في التأثير على الفريق خلال جلسة الكولسة منها في الجلسة المشتركة إذ بإمكانهم القيام باختبارات واقعية، واقتراح خيارات فرضية، كما بإمكانهم أيضاً التحقق من قرار الفريق وهو أمر لا يستطيعون فعله في الجلسة المشتركة، وحماية كرامة المفاوض عبر طرحهم أسئلة استكشافية بالإضافة إلى زرع بذور الشك في مدى نجاعة الالتصاق بالمواقف المتشددة.

وعادةً ما تكون المعلومات التي يتقاسمها الوسطاء مع الأطراف في جلسات الكولسة، أساسية للوصول إلى تسوية، إلا أن حاجز السرية قد يؤدي إلى كبح استخدام هذه المعلومات بطريقة مثلى. وهنا يمكن للوسيط أن يتبع عدة استراتيجيات للتغلب على مثل هذا الحاجز. أولاً يستطيع الوسيط أن يأخذ الإذن من الفريق مباشرة من أجل الكشف عن المعلومات للفريق الآخر من خلال شرح كيفية استخدام هذه المعلومات والمنافع التي ستنتج عنها. ثانياً: يمكن للوسيط أن يفصح للفرقاء عن رغبته في التحدث مع الفريق الآخر حول المعلومات التي تمت مناقشتها في جلسة الكولسة فيسأل: هل هناك شيء مما ناقشناه في جلسة الكولسة لا ترغب في الإفصاح عنه؟ مثل هذه العملية تتيح المجال للفريق أن يحدد بدقة ما هي المعلومات التي يرغب في الإبقاء على سرّيتها ومن ثم يخوّل الوسيط بكشف المعلومات التي يرى أنها مناسبة.

ثالثاً: قد يقوم الوسيط بأخذ فكرة تم توليدها بالمشاركة مع أحد الفرقاء ومن ثم يدعي بأنها فكرته لدى طرحها على الفريق الآخر. مثل هذه العملية تخفي علاقة الفريق الآخر بالمقترح لجعله أكثر قبولاً لديه، وكذلك تساعد على اختبار إمكانية التسوية دون إلزام أي من الفريقين بها. فإذا وافق الطرفان على الحل دون أن يدرك كل منهما أن الآخر قد وافق عليه، يتوجب عندها على الوسيط أن يقرر من منهم سيقترح الحل وكيف ستكون صيغته.

من المهم جداً أن يقوم الطرف الذي تم تطوير مقترح الحل معه في جلسة كولسة، بتقديم الحل منه ذاته وليس فقط من أجل إرضاء الوسيط، كذلك يتوجب على الفريق أن يكون قادراً على الدفاع عن مقترحه في الجلسة المشتركة. وهذا الأمر يصح تماماً سواء كان الوسيط أم لم يكن على دراية بأن الاقتراح سيلقى قبولاً لدى الطرف الآخر وإلا فقد يتهم الوسيط بأنه يقوم بفرض خياراته على المتنازعين.

خلال جلسة الكولسة مع الفرقاء، يتوجب على الوسيط أن يحدد كيفية جمع الفرقاء ببعضهم البعض في الجلسة المشتركة التي تلي ذلك وفيما يلي أهم العوامل التي يتوجب عليه أخذها بعين الاعتبار في هذا المجال.

1- شرح أهداف جلسة الكولسة ونتائجها.
2- تحديد أي من الفرقاء سوف يتحدث أولاً بعد الجلسة.
3- تحديد كيفية طرح المعلومات أو المقترحات التي تم تطويرها بعد الانتهاء من جلسة الكولسة.

ويتطلب الأمر الإجابة على العديد من هذه الأسئلة الاستراتيجية في الوقت الذي تكون فيه جلسة الكولسة منعقدة بحيث يقوم الوسيط بتحضير الفرقاء للتحركات التالية.

وعلى الرغم من عدم وجود قواعد ثابتة لنشاطات الوسيط والمتفاوضين التي تنتج عن جلسة الكولسة، إلا أن هناك توجيهات عامة في هذا الصدد فالفريق الأكثر قوة ونفوذاً يستطيع في أغلب الأحيان أن يقوم بالحركة الأولى بعد انتهاء جلسة الكولسة دون أن ينتقص من كرامته أو يفقد من مكتسباته. وقد يمتلك هذا الفريق موارد أكثر تؤهله للتصرف بشهامة، أو قد يمتلك ما يكفي من الثقة والاحترام من قِبَل الأطراف الأخرى بحيث لا يفقد ماء وجهه عندما يقوم بالحركة الأولى. كذلك يتوجب على الفرقاء الذين تعتمد مقترحاتهم على مقترحات الأطراف الأخرى أن يتولوا التحدث أولاً قبل أن يقوم الفريق الآخر بطرح مقترحه. أيضاً يمكن استخدام طريقة طرح العروض بالتزامن أي أن يضع الطرفان عروضهما على الطاولة في نفس الوقت، كذلك يمكن طرح العروض بالتبادل التدرجي بحيث يتبادل الطرفان بنود المنافع بين بعضهما البعض. ولكن ينبغي على الوسطاء الاهتمام بتسلسل المتحدثين من أجل ضمان عدم انحياز ترتيب طرح العروض لصالح طرف دون الآخر، وحتى لا يقوم أحد الأطراف بتقديم تنازلات غير مقصودة قبل أوانها.

الكولسات والمناورات

على الرغم من أن الكولسة تعتبر واحدة من أهم الاستراتيجيات الطارئة فعالية وشيوعاً إلا أنها لا تخلو من المشاكل. فالكولسات تمنح الوسطاء الفرصة الأكبر للمناورة مع الفرقاء ودفعهم نحو الاتفاق لأن المتنازعين في هذه الحال لا يمتلكون أفضلية الاتصال وجهاً لوجه من أجل اختبار صحة المعلومات المتبادلة. ويذكر كيلتنر (1965، ص ص 74 و 75) ما يلي:

«عبر قيامه بفصل الفرقاء عن بعضهم البعض خلال المفاوضات، يضع الوسيط نفسه كقناة رئيسة للاتصال بين الفرقاء. على سبيل المثال: في إحدى جلسات الكولسة مع الشركة يعبِّر الوسيط عن شكوكه بقبول النقابة للعرض

الذي طلبت منه الشركة نقله لهم، وهكذا يقوم الوسيط بتقويض إمكانية تقبل العرض. بعد ذلك بوقت قصير يلتقي الاتحاد في جلسة كولسة ويقوم برفع رغبة قبول العرض إلى الحد الأقصى. مثل هذه السيطرة والمناورة في قنوات الاتصال وإدخال مادة تقييمية من خلالها يمنح الوسيط بعض القوة في تقريب وجهات النظر بين الفرقاء ودفعهم نحو الاتفاق» .

إن القدرة على السيطرة، وكبح المعلومات أو تعزيزها، وإدخال معلومات جديدة تماماً، تعطي الوسيط قدراً جيداً من السيطرة على الفرقاء. إلا أن الأخلاقيات التي تنطوي عليها مثل تلك السيطرة والدور الأمثل للوسيط، هما أمران يحتدم الجدال حولهما بين الوسطاء (ستيفنر 1963). ويذكر يونغ (1972، ص57). أن من الصعب على الوسيط الانخراط في مثل هذه المناورات دون إظهار بعض الانحياز لصالح فريق من المتنازعين سواء في الظاهر أم في الباطن. وهذا الموضوع يثير عدداً من المشاكل فيما يتعلق بتقبل التصرفات المنحازة من جانب الوسطاء. كما قد يتسبب في ظهور بعض التكتيكات المتشددة في العلاقات بين اللاعبين الأصليين إذا ما تعلق الأمر بانزعاجهم من وجود انحياز فعلي أو منظور من جانب الوسيط.

وتبرز مشاكل إضافية أخرى خلال الكولسات مع توترات قد تدفع إلى حبس المعلومات أو تشجع كتمانها، ويتعامل أغلب الوسطاء مع الاتصالات التي تدور في جلسات الكولسة على أنها سرية. ويقوم الفرقاء بإعطاء معلومات للوسيط بين الحين والآخر، تضعه في موقع طرح الحل الوسط. على سبيل المثال: قد يخبر الزوج الوسيط بأن له حساباً خفياً في البنك لا تعلم عنه زوجته وأنه لا يريد إدخال هذا الحساب ضمن التسوية المالية التي ستتم بينهما. أو قد يعترف أحد الفرقاء بينه وبين الوسيط بأنه كذب أو قدم ادعاء خاطئاً في الجلسة المشتركة من شأنه أن يؤثر على النتيجة بالنسبة للطرف الآخر. وتوضح هذه

الأمثلة كيف يمكن للوسيط باستخدام عملية الكولسة وضمان سرية المعلومات أن يضع نفسه في التزام أخلاقي. وهنا يصبح السؤال: هل تكون الأولوية لحفظ السر أم هل أن كشف المعلومات الذي سيؤدي إلى تسوية منصفة هو ما يجب أن يؤخذ في أولوية الاعتبار؟ قد لا نجد جواباً مباشراً وفردياً لمثل هذا السؤال ولكن معظم الوسطاء يلتزمون الحذر الشديد لدى عقدهم جلسة كولسة حتى أن بعضهم يبلغ الفرقاء بما يرغب أو بما لا يرغب في سماعه وما هي حدود السرية التي يمكن أن يلتزموا بها. وتتطلب العديد من القواعد الأخلاقية أو النماذج القياسية من الوسيط أن يعين حدوداً للسرية منذ بداية جلسة الوساطة وأن يشرح بحذر متى ينبغي على الوسيط أن يتخلى عن التزامه بالسرية. مثلاً إن عدم الكشف بوضوح عن الوضع المالي، أو إساءة معاملة الأطفال أو وجود خطر جسدي ظاهر، وغيرها من الأمور المشابهة تشكل أساساً شرعياً للتخلي عن السرية بالنسبة للقواعد القياسية التي وضعتها منظمة المحاكم العائلية والمصالحة (1984).

بعض الوسطاء الآخرين يرفضون ضمان التزامهم بالسرية في جلسات الكولسة ويستخدمون هذه المعلومات لمجرد مناقشة القضايا فقط دون إثارة أية توترات بسبب الحضور الشخصي للطرف الآخر، وعلى الرغم من أن هذا الإجراء يعتبر استثنائياً وليس قاعدة، إلا أنه لا يحمي الوسيط من الوقوع في براثن الالتزام بالسرية.

وبغض النظر عن كونها عرضةً لمشاكل الالتزام بالسرية والتلاعب والمناورة، إلا أن الكولسة تظل واحدة من الاستراتيجيات الطارئة التي يستخدمها الوسطاء. وفي العديد من المنازعات، يكون الوصول إلى تسوية مستحيلاً إذا لم يقم الوسطاء بعقد جلسات على حدة لكل فريق أو ما نسميها جلسات كولسة.

قيام الوسيط بفرض نفوذه

تحل النزاعات، على الطريقة المثالية، عبر الحوار العقلاني والجهود الطيبة التي يبذلها الفرقاء للوصول إلى اتفاقيات مفيدة ومتبادلة، إلا أن عدم الثقة وممارسة أشكال مدمرة من التسلط والقوة، إضافة إلى وجود خلخلة في ميزان القوى غالباً ما يمنع قيام حوار بنّاء في عدد كبير من النزاعات. وتلجأ الأطراف المتنازعة مراراً إلى استعراض قوتها، وخاصة قوة الإكراه من أجل تحديد نتائج المفاوضات دون أن تلقى أي اعتبار للحقوق والمصالح المحتملة والكامنة في هذه المفاوضات (يوري، بريت وغولدبرغ 1988). وغالباً ما تكون هذه القرارات والنتائج في غير صالحهم.

وتعرف ممارسة النفوذ على أنها قدرة الشخص أو المجموعة على تعديل نتيجة وضع ما - أي المكاسب التي يحققها الطرف الآخر والتكاليف التي لحقت به في سياق العلاقة (ثيبوت وكيللي 1959). وهذه القدرة على التأثير على النتيجة بالنسبة للطرف الآخر تعتمد على ممارسة وسائل مختلفة كالضغوط والملاحقة والإكراه، وهي ممارسات من شأنها إما أن تُحبط أو تشجع إمكانية الخروج بحلول مختلفة.

والنفوذ في العادة مصمم لتغيير وجهة نظر أو وضع شخص آخر. والوسائل المستخدمة لاستخدام النفوذ يمكن أن توضع على مقياس يؤشر إلى حجم الضغط المطبق لتشجيع التغيير، وإلى درجة التوجيه التي وصلها المبادر بالضغط. وعادةً ما يرتبط التوجيه بالضغط فعلى أحد أطراف المقياس نجد استخداماً للنفوذ يمارس ضغطاً بسيطاً باتجاه التغيير، كما أن الشخص الذي يمارس الضغط ليس شديد التوجيه، بينما نجد على الطرف الآخر ضغطاً شديداً وشخصاً أو طرفاً يمارس التوجيه بشدة.

وتستخدم الأطراف المتنازعة سلسلة من وسائل فرض النفوذ من أجل التأثير على بعضها البعض (ماير 1987 و 2000) ومن بين هذه الوسائل ما يلي:

- السلطة الرسمية: وتشمل المسؤولية القانونية والمعترف بها بشكل واسع والتي تُمنح للمنظمة أو الفرد من أجل التصرف.
- الامتياز القانوني: ويشمل القوانين والقواعد والأنظمة أو الأعراف التي توسِّع التفويض المعترف به من أجل التحرك أو القيام بعمل ما أو اتخاذ قرار أو الخروج بنتيجة.
- المعلومات الدقيقة والكافية والقابلة للتطبيق والتي تلقى قبولاً فيما يتعلق بالقضايا المطروحة أو الخبرات التي يمكنها توفير هذه المعلومات.
- النفوذ المرافق: الارتباطات الرسمية وغير الرسمية مع الناس الذين يستطيعون نتيجة سلطاتهم أو مناصبهم أو سمعتهم أو نفوذهم، تعزيز قوة ونفوذ الفريق المتنازع أو الضغط على الفريق الخصم من أجل التغيير.
- الموارد: عوامل مثل الوقت والمال والعمل.
- المكافآت والتحريمات: قدرة الفريق على تقديم المكافآت مقابل التعاون أو الالتزام أو قدرته على إلحاق الأذى والضرر بسبب عدم التعاون.
- الإزعاج: القدرة على استثارة الآخرين.
- القوة الإجرائية: القدرة على التأثير والسيطرة على عمليات أخذ القرار بشكل مدروس.
- القوة المعتادة: توجهات الفرقاء لحو المحافظة على الوضع الراهن أو عدم قدرتهم على تحريك الجمود.
- القوة الأخلاقية: الاحتكام إلى المعتقدات القوية والقيم أو ما يعتبر صحيحاً لدى الطرف الآخر.

- القوة الشخصية: صفات المفاوض التي تجعله صاحب نفوذ وتأثير مثل الذكاء، مهارات الاتصال، القوة والبنية الجسدية، القدرة على التركيز، الظرف وخفة الدم، المفاهيم، العزيمة، التراحم والشجاعة (ماير 2000 ص 57).
- النظرة إلى القوة: قدرة الفريق على إحداث تأثير في أفكار الآخرين فيما يتعلق بالنفوذ الذي يملكه ورغبته في بسط نفوذه.
- القدرة على تحديد الأمور: وهي القدرة على تحديد الوضع، أو القضية أو المشكلة أو النزاع بطريقة محببة لدى الفريق.

ومن غير الضروري القول أن هذه الأشكال المتنوعة من القوة والنفوذ تستخدم سواء مجتمعة أو كلٌ على حدة من قِبَل أطراف النزاع، بناءً على أنواع القضايا والمشاكل والنزاعات المطروحة، وأنواع الفرقاء المنخرطين في المشاحنات، والعبء النفسي أو التحركات وأخيراً توجهات المتنازعين نحو استخدام كل من هذه الاستراتيجيات لتحقيق أهدافهم المرجوة إضافةً إلى المفاهيم التي يحملونها حول هذه الاستراتيجيات.

وغالباً ما ينخرط الوسطاء بشكل مباشر مع الفرقاء المتنازعين في تحديد وإدارة ومساعدة الأطراف على اختيار وتطبيق أكثر الاستراتيجيات فعالية أو تلك التي تمكنّهم من الوصول إلى قرارات حميدة واتفاقيات مقبولة من الطرفين. ويستخدم الوسطاء وسائل عدة للتأثير على تغيير حركة المفاوضات ولممارسة القوة والنفوذ. ومن بين هذه الوسائل:

1- إدارة كيفية ممارسة الفرقاء لنفوذهم على بعضهم البعض.
2- استخدام وسائل تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أحد المتنازعين أو أكثر.
3- استخدام المدخلات والمصالح والاهتمامات والضغوط الخارجية من قِبَل أطراف ليسوا منخرطين في النزاع من أجل التأثير على المتنازعين.

ولكي يكونوا فعالين، ينبغي على الوسطاء أن يعلموا كيف يديرون هذه الوسائل الثلاث الواسعة لفرض النفوذ وممارسة القوة. وفي الأقسام التالية، سوف أقوم بفحص كيفية تعامل الوسطاء مع كل من وسائل التأثير المذكورة، كما سأناقش كيف يمكن للوسطاء أن يعملوا في أجواء عدم توازن قوة بين الفرقاء.

تنسيق وسائل التأثير بين الأطراف

الوسيلة الأولى التي يتبعها الوسيط لفرض تأثيره تكمن في مساعدة الفرقاء على تحديد الطرق التي يمكنهم استخدامها لتعزيز كفاءة الاتفاق مع بعضهم البعض، وإذا اقتضت الضرورة، لتغيير تفكير الخصم. وتشمل هذه المهمة أيضاً تحديد طرق التأثير التي استُخدمت سابقاً أو التي سوف تستخدم في المستقبل من قِبَل الأطراف، كذلك تحديد أي من الطرق يعتبر غير فعال في تغيير وجهات نظر الآخرين ومسلكياتهم وتجنب استخدام هذه الطرق.

في المراحل المبكرة للوساطة، ربما في المرحلة التي تسبق عملية جمع المعلومات أو مرحلة إجراء المقابلات التي تسبق الاجتماعات، يستطيع الوسيط أن يبدأ بتحسس الاستراتيجيات والتكتيكات التي تستخدم أو التي سوف تستخدم من قِبَل طرف للتأثير على الطرف الآخر. على سبيل المثال: قد يقول أحد الأطراف «إذا لم يوافقوا فسنتقابل في المحكمة» . أو أن «عليهم أن يفعلوا ما هو صحيح أخلاقياً» . مثل هذه العبارات تشكل مؤشراً لما يعتبره هذا الطرف مؤثراً أو مقنعاً. وينطبق هذا على مثل هذه الحالات لأن الفريق عادةً يلتقط وسائل التأثير التي يعتقد أنها ستغير آراءه إذا ما وضع في ظرف شبيه بوضع الطرف الآخر. ولكن هذه الحالة لا توجد دائماً. على سبيل المثال: يقرر الفرقاء في أغلب الأحيان التركيز على فرض العقوبات وإيقاع الضرر وجلب التكاليف على الخصم كوسيلة أولى للضغط عليه من أجل الوصول إلى تسوية أو كطريقة للانتقام. وما لم تكن تلك الوسيلة طاغية مقنعة ولا يمكن مقاومتها، فإنها

ستؤدي إلى توليد المزيد من المقاومة بدلاً من التغيير الإيجابي لأن الناس بطبيعتها تكره أن يتم إجبارها على تقبل التسويات. ويرغب الوسطاء عادةً بأن يقدموا أكبر قدر ممكن من الدعم لمساعدة الفرقاء على عرض أفضل القضايا لصالحهم واحتياجاتهم، وكذلك لمساعدتهم على تجنب ظهور مقاومة غير ضرورية من قِبَل الطرف الآخر سواء لسماع شكاويهم أو للتجاوب معهم بإيجابية. وعبر تقديم تلك المساعدة للفرقاء في تحديد واختيار وإقرار كيفية ممارسة أفضل طرق التأثير، ويمكن للوسيط الإسهام بشكل ملموس في دفع الفرقاء للوصول إلى تسوية ويمكنه فعل ذلك أيضاً، من خلال مراقبة التصرفات والإصغاء وطرح الأسئلة على الأطراف المتنازعة بخصوص وسائلهم التي يفضلونها أو يختارونها لفرض تأثيرهم. وفي العادة يتم طرح هذا الأمر إما في الاجتماعات التي تسبق عملية الوساطة أو خلال جلسات الكولسة وفيما يلي بعض الأسئلة التي تُطرح قبل استخدام وسيلة محددة للتأثير:

- كيف تخطط لتثقيف الطرف الآخر وإقناعه بالفضائل التي تحملها وجهة نظرك بالنسبة للقضايا المطروحة.
- هل تعتقد أن هذه الوسيلة في التأثير هي الأفضل؟ وإذا كان الأمر كذلك فلماذا؟
- ما هي وسائل التأثير التي استخدمتها سابقاً مع هذا الشخص أو هذا الطرف، وأثبتت نجاعتها؟ لماذا؟
- ما هي وسائل التأثير التي استخدمتها سابقاً مع هذا الشخص أو الطرف ولم تفلح؟ ولماذا؟
- بناءً على خبرتك مع الشخص أو الطرف الآخر، كيف يمكنك تجنب الاستراتيجيات التي لم تفلح واستخدام تلك التي تلقى تقبلاً أكبر؟
- ما هي باعتقادك أسباب المقاومة؟

- إذا واجهت مقاومة، ما هي وسائل التأثير الأخرى التي قد تجربها.
- ما هي المساعدة التي قد تحتاجها مني أو من الآخرين من أجل التأثير على الشخص أو الطرف الآخر؟
- كيف يمكنني المساعدة؟

عندما يصبح الفرقاء داخل الجلسة المشتركة ويبدأون بممارسة نفوذهم وتأثيرهم على بعضهم البعض، تصبح إحدى مهمات الوسيط أن يساعدهم على تجنب اتباع استراتيجيات تأثير غير فعالة أو قد تتسبب في خلق مقاومة لهم. كذلك ينبغي أن يظل الوسطاء جاهزين لالتقاط الطرق الكفيلة بتنسيق توجهات الفرقاء في المتابعة والإقناع بحيث يتمكنون من التحرك باتجاه التسوية. وهنا ينبغي ملاحظة أن الفرقاء قد يتجاوبون كلٌ على طريقته سواء بإيجابية أو بسلبية مع مختلف استراتيجيات التأثير، كما أن الطريقة التي تستخدم لتحقيق تغيير في أحد الفرقاء قد لا تتشابه مع تلك التي يحتاجها أو يفضلها الفريق الآخر. وهنا يمكن للوسطاء أن يدلوا بدلوهم في مساعدة الفرقاء على ممارسة أكثر وسائل التأثير فعالية وكبح جماح أية مقاومة للتسوية عبر استخدام عدد من المقاربات والاستراتيجيات ومنها:

- الدعوة إلى عقد جلسة كولسة من أجل إعادة تقييم تأثير وفعالية استراتيجيات تأثير محددة، ومن أجل اختيار استراتيجيات أخرى قد تكون مثمرة.
- إعادة صياغة تكتيك معين يستخدم في التأثير من أجل تخفيف درجة التهديد أو المقاومة مثل تغيير العبارة التالية: «إذا لم توافق على مطالبنا، فسوف نصعد من التظاهرات ونغلق عملك» ، بالعبارة التالية الأخرى: «إذا لم تتمكن من التوصل إلى تسوية معقولة تلبي مصالحك، فقد يضطرك الأمر إلى إعادة التفكير بخيارات أخرى تنفذها من أجل تحقيق مبتغاك في التغيير» .
- سؤال أحد الأطراف أو أكثر سواء في جلسة كولسة أم في جلسة مشتركة: هل المناقشات التي تدور حالياً والطرق التي تستخدمونها للتأثير على

بعضكم البعض ناجحة؟ هل تشعر أن الطرف الآخر يصغي إليك، أو يمكنه أن يسمعك أو أنه يتجاوب معك بالطريقة التي تفضلها؟ ما هي باعتقادك التأثيرات التي تتركها استراتيجيتك في الإقناع على الآخرين الذين يشاركونك في العملية؟ هل بإمكانك تجربة طريقة أخرى في التأثير؟

- سؤال الشخص المتلقي حول التكتيك المتبع في الإقناع سواء في جلسة كولسة أم في جلسة مشتركة: ما الذي تشعر به الآن؟ هل الطريقة المتبعة في سبيل إقناعك مؤثرة؟ وإذا لم تكن كذلك، ما هي الطريقة التي يمكن أن تتبع لإقناعك بتغيير تفكيرك؟
- إدراك أن الناس أو الأطراف قد يحملون توقعات واحتياجات وأفضليات مختلفة بالنسبة للطرق المتبعة في إقناعهم أو التأثير عليهم. اسأل كل فريق: كيف ترغب أن تُعامل في هذه المفاوضات وما الذي تعتبره مقنعاً؟ هل الاعتذار مقنع؟ أم المزيد من المعلومات؟ هل هو الاتفاق على مقاييس منصفة وموضوعية، ويمكن استخدامها لاتخاذ قرار؟ هل هو الاتفاق على عدم استخدام التهديدات؟

إطلاق استراتيجيات ومبادرات من قِبَل الوسيط من أجل التأثير على الفرقاء بشكل مباشر أو غير مباشر

لقد قمت للتو بوصف الاستراتيجيات المتبعة من أجل تنسيق الوسائل التي يتبعها الفرقاء للتأثير على بعضهم البعض. وسأتحول الآن إلى الاستراتيجيات التي يطلقها الوسيط من أجل التأثير. والوسطاء يستخدمون عدداً من أشكال التأثير من أجل دفع الفرقاء نحو الاتفاق:

إدارة عملية التفاوض

في كل نزاع، يفرض الوسيط درجة معينة من السيطرة على تسلسل المفاوضات وعلى خطوات حل المشكلة وإدارة المواضيع المطروحة على جدول

الأعمال الفردية. وهنا يتوجب على الوسيط وبناءً على ظروف وأوضاع الفرقاء وقضايا النزاع أن يختار بين امتلاك تأثير محدود وطرح القليل من المقترحات الإجرائية العامة أو الخاصة، وبين أن يمتلك تأثيراً معتدلاً ويقدم بعض الأسس أو أن يمتلك تأثيراً قوياً ويطرح إجراءات مفصلة بحيث لا يتبقى للفرقاء إلا القليل من السيطرة على الأمور. وتذكر كولب (1983) مثل هذا المعيار في وصفها لوسطاء النزاعات بين الإدارة والعُمّال. فقد وجدت كولب أن بعض هؤلاء الوسطاء يعملون كمنظمين ولا يطرحون إلا القليل من المداخلات التوجيهية الإجرائية، بينما يعمل غيرهم كعاقدي صفقات يطرحون توجيهات مهمة ويسيطرون على دفة العملية والمناقشات. ويوجد معيار مماثل لهذا المعيار في النزاعات العائلية، وتظهر أعمال كوغلر الطرف الأكثر توجيهاً فيما يقف شتولبرغ في مجادلاته مع الطرف الآخر.

الاتصالات بين الفرقاء وفي داخلهم

يستطيع الوسيط إدارة كل من مسلكيات الاتصال وبنيتها خلال المفاوضات. ويمكن إدارة مسلكيات الاتصال عبر استخدام وسائل الإصغاء النشط وإعادة الصياغة من أجل توضيح المشكلة أو تعريفها. أما بنية الاتصالات فيمكن تعديلها من خلال الطلب من الفرقاء أن يلتقوا معاً وأن يتحدثوا مباشرة مع بعضهم البعض أو أن يتحدثوا إلى الوسيط في حضور بعضهم البعض أو يتباحثوا في جلسات كولسة عبر الوسيط فقط. وخلال جلسات الكولسة، يمتلك الوسيط سيطرة موسعة على المواضيع التي سيتم الاتصال بها أو التي لن يتم، وبإمكانه صياغة تبادل المعلومات من أجل جعلها أكثر قبولاً. ويمكن للوسيط هنا إحداث تأثير كبير عبر توجيهاته المكثفة بالنسبة للتصرفات والبنى المقبولة في الاتصالات، أو بإمكانه أن يلعب دوراً أقل توجيهاً ومع ذلك يبقى فعالاً.

البيئة والمفاوضات

يمكن للوسطاء تعديل البيئة المادية التي تتم فيها المفاوضات من أجل تشجيع الأطراف للوصول إلى تسوية. على سبيل المثال يمكنهم تعديل طريقة ترتيب المقاعد أو شكل طاولة المفاوضات أو مساحة غرفة المفاوضات أو توفير أمكنة للكولسة أو عقد المفاوضات بعيداً عن مكان النزاع. وهذه الأمور جميعها تؤثر في النتيجة. ويستطيع الوسطاء ذوو التوجيهات المكثفة أن يستخدموا إحدى هذه النشاطات أو العديد منها للتأثير على مسار التسوية.

التوقيت خلال المفاوضات

تتحكم القرارات المتعلقة بالتوقيت في بدء المفاوضات وفي مدة عقدها، كذلك في وضع المواعيد النهائية للتسويات أو إلغائها وفي إقامة اتصالات محددة وتقديم عروض معينة. ويمكن للوسطاء أن يضعوا توجيهاتهم أو أن لا يضعوها من خلال سيطرتهم على التوقيت بناءً على تقديرهم للوضع ولحالة الفرقاء.

المعلومات المتبادلة بين الفرقاء

تتضمن المفاوضات تدفقاً متواصلاً للمعلومات بين الفرقاء والوسيط. إلا أن محتوى هذه المعلومات وشكلها يتغير مع تغير الأوضاع. وقد قام فيشر (1978، ص ص141–142) بتطوير «سلم أسئلة» يظهر كيفية إعطاء أو تلقي المعلومات بالنسبة لدرجة التوجيه التي يتبعها المبادر. وتتراوح درجات السُلّم من طلبات للمعلومات إلى مقترحات عامة، ومقترحات خاصة، ومقترحات ملموسة وطلبات. وعادةً ما يقلل الوسطاء من توجيهاتهم فيما يتعلق بالمعلومات ويقومون بطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات بدلاً من الإكثار من الطلبات أو إجبار الفرقاء على الوصول إلى نتائج محددة وملموسة. إلا أن بإمكانهم أيضاً لعب أدوار أكثر توجيهاً في مساعدة الفرقاء على تحديد

المعلومات التي يحتاجون إلى تبادلها، وتحديد أشكالها وكيف يمكن سماعها أو تلقيها بشكل أفضل من قِبَل الفرقاء الآخرين. كذلك يستطيع الوسطاء أحياناً إحالة الفرقاء إلى مصادر المعلومات التي يحتاجونها.

السلطـة

تشير كلمة السلطة إلى وجود قوة شرعية أو حق شرعي معترف به من أجل ممارسة التأثير أو اتخاذ القرار. ويمكن للسلطة أن تناط بمؤسسة أو بدور رسمي لشخص. ويستطيع الوسطاء ممارسة السلطة نتيجة لارتباطهم بمؤسسة وساطة أو بهيئة حكومية في بعض الأحيان. وبسبب هيبة علاقاتهم وارتباطاتهم المؤسسية، يستطيع الوسطاء العاملون لدى مؤسسة خدمات وساطة ومصالحة فيدرالية، أو الذين يرتبطون بمحكمة أو بمكتب مدعي عام أن يمارسوا نفوذاً أكبر من الوسيط المستقل دون وجود ذلك الارتباط. وقد يذعن الفرقاء لأوامر الوسيط حول القضايا الإجرائية والمادية لأنهم يعترفون بمهارته، ومعرفته، وسلطته الشرعية من أجل فضّ النزاعات.

كذلك يمكن للوسطاء استدعاء سلطات أخرى للتأثير على المفاوضين أو قد يلجأون إلى مناصري الفرق، أو المسؤولين عنهم، أو القضاة أو المدنيين أو مخمني الوصاية والكفالات من أجل الضغط على الفرقاء باتجاه التسوية. وعندما ينصح الوسيط باللجوء إلى سلطات خارجية فذلك لأنها سلطات قادرة على إعطاء التوجيهات. ورغم أن الهدف قد لا يتعدى مسألة إقناع هادئ لطرف صعب، إلا أن الضغط الخارجي يعادل الإكراه في أغلب الأحيان. وعلى الوسطاء أن يتبعوا الحذر الشديد عندما يتعاملون مع سلطات خارجية مباشرة في المفاوضات.

عادات المتنازعين

يمتلك العديد من الناس المنخرطين في النزاعات علاقات تطورت خلالها أنماط روتينية في المسلكية على مدى الزمن. مثلاً، يطور رجال الأعمال والمحامون

والأساتذة والطلاب والأزواج الذين يعيشون أو يعملون مع بعضهم البعض علاقات روتينية تشكل عرفاً بينهم سواء للأفضل أم للأسوأ.

ويمكن للوسطاء أن يلجأوا إلى العادات الشخصية من أجل الوصول إلى تسوية. على سبيل المثال يمكن أن تكون نزاعات الشركات ومصالح الأعمال مفتوحة على محاسبات متواصلة، أو يمكن أن يتفق الزوجان المطلقان على الاستمرار في المساهمة المادية المتناسبة مع وضعهم من أجل رعاية أطفالهم، ولعل أول قرار يصل إليه الفرقاء هو الاتفاق على تثبيت نقطة ما في الوضع الراهن.

شكوك الأطراف

لا يتم الوصول إلى أي تسوية عبر المفاوضات في أغلب الأحيان دون بروز شكوك من جهة أحد الفرقاء أو أكثر بإمكانية الوصول إلى تسوية أفضل لو أنهم أبدوا موقفاً أكثر شدة أو ساوموا لمدة أطول أو اتبعوا أساليب أخرى في حل النزاع. إلا أن الشك، كان بشكل عام يسود منطقهم خلال متابعتهم للتسوية عبر المفاوضات ولو أنهم كانوا متأكدين من إمكانية التوصل إلى اتفاقية أكثر إرضاءً من خلال اتباع طريقة أخرى في التفاوض لكانوا فعلوا ذلك بالتأكيد.

ويستخدم المفاوضون الشك في أغلب الأحيان للتأثير على الفرقاء ودفعهم باتجاه التسوية. وقد ترفع الشكوك من قابلية أي خيار تسوية للتطبيق أو يتم اكتشافها في جلسة مشتركة يتحمل فيها كل من الفريقين المتنازعين أية تبعات سلبية محتملة. ولكن الوسيط في أغلب الأحيان يغرس الشكوك في قلب أحد الأطراف أو أكثر خلال جلسة الكولسة فمن خلال طرح أسئلة حول النتائج المحتملة التي لن تعجب الفريق، يستطيع الوسيط أن يعدل موقف هذا الطرف ويميل به نحو تسوية مقبولة من الطرفين. على سبيل المثال قد يطرح الوسيط الأسئلة التالية:

- هل تعتقد أن بإمكانك ربح القضية في المحكمة أو أمام هيئة عامة أو من خلال القانون؟
- إلى أي مدى أنت واثق من ذلك؟ 90٪؟ ، 75٪؟ ، 50٪؟
- ما هي المخاطر التي تعتبر نفسك على استعداد لتحملها؟
- ماذا يحدث لو خسرت؟
- كيف ستصبح حياتك حينها؟
- ما هو التأثير الذي سيتركه انتصارك في المحكمة أو في أي مكان آخر على العلاقة بينك وبين الطرف الآخر؟
- هل تستطيع يوماً ما إصلاحها والعمل معاً مرة أخرى؟
- هل هناك آخرون سيتأثرون؟
- كيف تظن أنهم سينظرون إلى موقفك؟
- هل ستكون فخوراً في إعلان هذا الموقف على العلن؟
- هل يشعر الآخرون الذين تحترمهم أن موقفك مقبول؟
- لو كنت في مكان الطرف الآخر وعُرض عليك مثل ذلك الاقتراح، هل كنت ستوافق عليه؟
- هل يمكنك قبوله على المدى الطويل.

وهكذا، ومن خلال طرح حذر للأسئلة التي قد تختلف في توجيهاتها، يستطيع الوسيط أن يبدأ بغرس الشكوك في رأس الفريق حول مدى نجاح تمسكه بخيار ما. ولكن إذا أسيء استخدام مثل هذه الوسيلة، فإنها ستصبح أقرب إلى التلاعب وستطرح أسئلة حول أخلاقيات الوسيط.

مناشدة الحجج والقيم الأخلاقية

يستطيع الوسطاء في أغلب الأحيان مساعدة الفرقاء على الوصول إلى تسوية عبر مناشدة إحساسهم بالإنصاف والأخلاق والقيم المشتركة. وقد تكون

هذه القيم فردية أو جماعية أو تنظيمية أو مجتمعية، مشتركة بين الفرقاء أو أنها تعتبر منصفة في نظرهم. وسوف نتحدث بشكل أكبر عن هذه المقاربة من أجل التأثير، ضمن أقسام لاحقة من الفصل وحول المقاربات المستخدمة للتوسط في النزاعات التي تتضمن قيماً مهمة.

المكافآت أو المنافع

بشكل عام يؤثر الوسطاء مباشرة فقط على المكافآت التي يتلقاها الفرقاء نتيجة التفاوض. أما الطرف أو الأطراف الأخرى فيكونون عادةً مانحين لتلك المنافع. والاستثناء الرئيس لهذه القاعدة يظهر في المنازعات الدولية التي يكون فيها الوسيط ممثلاً لدولة أو لمصلحة متنفذة ويمتلك موارد تحت إمرته ليمنحها مثل مساعدات عسكرية خارجية أو الاعتراف بالأطراف في حالة عقد تسوية.

إلا أن الوسطاء يمتلكون بعض المكافآت غير المباشرة التي يمكنهم منحها كحوافز لعقد التسوية. ومن بين هذه الحوافز، الصداقة مع الوسيط والاحترام للشخص أو لوجهة النظر والاهتمام بمصلحة الطرف الشخصية أو التأكيد على كيفية تسوية نقطة ما. ولعل علاقة الوسيط بالأطراف تبقى دائماً المكافأة الإيجابية الوحيدة التي يمكنه منحها خلال المفاوضات. وإذا ما أظهر المتنازعون تقديراً لهذا فقد يتصرفون بطريقة تشجع الوسيط على مواصلة ردوده الإيجابية.

وهناك وسيلة أخرى غير مباشرة لمكافأة الأطراف تتمثل في تحديد المنافع التي يمكن للفرقاء المتنازعين أن يحصلوا عليها نتيجة التسوية، وأيضاً في مساعدتهم على تصور ما يمكن أن تكون عليه هذه التسوية. ويستطيع الوسطاء ذكر النتيجة الإيجابية شفهياً بحيث يتحرك المتنازعون باتجاهها إذا استطاعوا تصور المنافع التي ستأتي منها.

التأثير الإكراهي

يشير التأثير الإكراهي إلى استخدام القوة لتغيير رأي الطرف الآخر أو مسلكيته رغماً عن إرادته. ويعتمد التأثير الإكراهي على تقليل خيارات الطرف في التسوية وزيادة حجم الضرر الذي يمكن أن يقع عليه في حال رفض قبول النتيجة المقترحة. ولكن، لأن الوساطة هي عملية اختيارية ولأن الوسيط يخدم إرادة الأطراف، فإننا نجد أنه لا يملك إلا القليل من وسائل الإكراه المتوفرة للتأثير على المتنازعين. وتشمل الاستثناءات لهذا الأمر بعض الوسطاء المرتبطين بالمحاكم الذين يتم تعزيز سلطتهم قانونياً أحياناً من أجل وضع توصيات أمام القاضي في حال لم يتوصل الفرقاء إلى تسوية. كما تشمل الوسطاء الدوليين الذي يمثلون قوة كبرى يمكنها تدمير الأطراف المتمردة، وتشمل أخيراً الوسطاء المحكمين الذين يتحولون من وسطاء إلى محكِّمين بقبول كلا الطرفين في حال وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود، من أجل تقرير نتيجة النزاع.

إلا أن هناك عدة وسائل إكراه غير مباشرة يمكن استخدامها من قبل الوسيط لدفع المتنازعين نحو الوصول إلى تسوية. ولعل إظهار الوسيط الاستياء أو الضيق عبر إشارات وتصريحات غير شفهية يمكنه أن يجبر الفرقاء على التحرك باتجاه التسوية. وقد يكون هذا صحيحاً بشكل خاص عندما يرغب الفريق في كسب احترام الوسيط أو في الإبقاء على احترامه واحترام مجموعته، وأيضاً عندما يشعر بزوال هذا الاحترام نتيجة مواصلته لتحرك غير مرغوب فيه. كما أن موافقة الوسيط أو الخصوم أو انسحابهم يمكن أن يشكل أداة ضغط مهمة في تعديل المواقف المتصلبة.

أما الوسيلة المباشرة الأكثر قدرة على التأثير بالإكراه فتتضمن التهديد بالانسحاب من المفاوضات أو الانسحاب فعلاً. ويعتبر هذا العمل نهاية الاستنكار والرفض لتقديم الخدمات إلى الفرقاء. في إحدى الحالات، شعر

الوسيط أن المفاوضين لا يبدون نية حسنة في مفاوضاتهم، ويقومون بتأخير التسوية، لذلك أعلن أنه يرغب في إنهاء مشاركته بسبب عدم تحقيق نجاح من قبلهم. وقام بعد ذلك بتقديم بطاقة عمله طالباً منهم أن يستدعوه عندما يرغبون حقيقة في التفاوض ثم انسحب خارجاً من الباب. ولم يكد يصل إليه حتى استدعاه الفرقاء وعقدوا تسوية فورية.

إلا أن الانسحاب أو التهديد بالانسحاب يحملان مخاطر بالنسبة للوسيط والفرقاء لأنهما يمكن أن يؤديا إلى انهيار المفاوضات. ولا تنجح التهديدات إلا في حالة اعتبار الوسيط شخصاً لا يمكن الاستغناء عنه بالنسبة للفرقاء، أو في حالة تصديقهم للتهديد. وإذا لم تتواجد ظروفاً مثل هذه، فإن بعض الفرقاء قد يرحبون برحيل الوسيط. لذلك، ينبغي على الوسطاء توخي الحذر في استخدام هذه الوسيلة لأنها يمكن أن ترتد عليهم وتخرجهم من المفاوضات. كذلك، حتى ولو نجحت هذه الوسيلة فإن مثل هذا التكتيك قد يخلق بعض الكراهية أو ربما مقاومة لاحقة من قبل الأطراف.

شخصية الوسيط

عادةً يملك الوسطاء تأثيراً على الأطراف المتنازعة بسبب صفاتهم الشخصية التي يمتازون بها أو بسبب الارتباطات والعلاقات التي قامت بينهم وبين المتنازعين (بولنغ وهوفمان 2000). وقد دلت الأبحاث التي جرت حول مسألة الإقناع أن الإعجاب بالصفات التي يتميز بها شخص ما أو تتميز بها مؤسسة ما واحترام تلك الصفات يعتبران أداتين قويتين في التأثير (كيالديين 2001) وبشكل عام نحن نحب الأشخاص الذين يتمتعون بما يلي:

1- الأشخاص الذين يحبوننا.

2- الأشخاص الذين يشبهوننا.

3- الأشخاص الذين تعاونوا معنا أو ساعدونا في تحقيق أهداف مشتركة.
4- الأشخاص الذين قضينا أوقاتاً ممتعة معهم (أورين 2001).

وعبر إقامة علاقات أصيلة ملؤها الاحترام والإصغاء والثقة والاهتمام والرعاية مع الفرقاء، يستطيع الوسطاء تطوير قدرة ملموسة على التأثير فيهم كما يستطيع الوسطاء استخدام هذه الوسيلة في التأثير لمساعدة الفرقاء على تقييم مدى عدالة العروض المقدمة من الآخرين أو المطورة معهم كما يستطيعون إجراء اختبارات للتحقق منها أو تفريغ أي توقعات غير واقعية وأيضاً اكتشاف BATNAS وتشجيع بذل جهود أكبر للوصول إلى اتفاق.

استخدام الأطراف الخارجية للتأثير على المتنازعين

النزاعات لا تحدث من فراغ فهناك دائماً أطراف تعلم أو تهتم بالنتيجة أو يمكن حشد قدراتهم للتأثير على المتنازعين. وهناك من الناس من يستخدم نفوذه في مرافقة المتنازعين إلى درجة أن تؤثر أفكاره وحركاته على مواقف الفرقاء ومسلكياتهم. وهؤلاء المرافقون يشملون الأصدقاء والزملاء وأفراد العائلة وأعضاء آخرين من المجموعة والأنصار. وهنا ينبغي على الوسطاء تقييم متى يمكن إدخال هؤلاء المرافقين أو عدم إدخالهم في المفاوضات من أجل الدفع نحو التسوية. وقد تكون الكلمات الموثوقة لزميل مهني أو نصير مؤيد أو طبيب معالج، أو إشراك زوج الأم أو زوجة الأب أو الجد أو الجدة في المفاوضات العائلية، أو الأخذ برأي عضو في الكنيسة أو حاكم أو مسؤول كبير هو كل ما يحتاجه الأمر من أجل تغيير تحركات النزاع ودفع المتنازعين نحو التسوية. ويمكن للوسيط دائماً أن يدير شكل وفعالية تأثير المرافقين، ومساعدة الفرقاء على اتخاذ القرار حول هل يجب إدخالهم في المفاوضات ومتى يجب أن يفعل ذلك.

الخبراء

يمكن للوسطاء التأثير على فرقاء النزاع في التوجه نحو التسوية عبر استخدام خبرات خاصة أو مجالات معرفة معينة في المفاوضات. كما يمكن للوسيط لعب دور أكثر أو أقل توجيهاً في تحديد الحاجة إلى خبراء ماديين أو نفسيين أو إجرائيين، وفي تشجيع استخدام هؤلاء وتقديم مقترحات حول إجراءات اختيارهم. وغالباً ما يرغب الفرقاء في المشاركة باختيار الخبراء لكي يستطيعوا مقارعة الخبراء الذين يحضرهم الطرف الآخر.

توازن القوى بين الفرقاء

ليست القوة حكراً لأي شخص أو مؤسسة بل هي صفة لعلاقة، فقوة طرف ما ترتبط مباشرة بقوة خصمه وغالباً ما تقع علاقات القوى ضمن شكلين الأول متساوٍ في مستوى التأثير والثاني غير متساو.

علاقات القوى المتساوية

تشير الخبرة العملية والتجربة الاجتماعية النفسية بأن وجود علاقة متساوية أو متجانسة في القوة بين المفاوضين يجعلهم يحبذون التعاون ويعملون بفعالية أكبر ويتصرفون بطريقة أقل استغلالاً أو تلاعباً مما لو كانت علاقات القوى بينهم غير متجانسة أو غير متساوية (روبين وبراون 1975). والمنازعات التي يكون فيها الفرقاء على مستوى متجانس من القوة تميل لأن تكون أكثر سهولة في الانقياد للوساطة.

ويحاول الوسطاء الذين يعملون عادةً وسط أطراف ذوي قوة متساوية أن يحسنوا مسلكية التعاون بين الأطراف، وأن يعززوا مفهوم القوة المتساوية في العلاقة وأن يحدّوا من التعابير التي تدل على وجود قوة إكراه في المفاوضات. ولعل أكثر مشاكل التأثير التي يواجهها المتنازعون ذوو القوى المتساوية شيوعاً هي المصاعب

التي تتعلق بمفهوم التجانس والتساوي بين الأطراف، إضافةً إلى وجود بقايا عواطف سلبية ناتجة عن ممارسة سابقة لعلاقة تخللتها محاولة إكراه بالقوة.

ويعتمد منظور المساواة في القوة على قدرة قياس العواقب المحتملة لنزاع ما إذا ما قرر طرف أو أطراف عدة ممارسة قوتهم أو نفوذهم، أو تسليط الضوء على تلك العواقب. على سبيل المثال إذا تنازع شخصان على قطعة أرض وكان كلاهما يعلم أن الآخر يملك تمويلاً لا حدود له ومحامين كفوئين ووضعاً قانونياً يدعم حجته، فإن المنظور الذي يحمله كل منهما نحو الآخر يصبح نسبياً سهل التحديد وهذا الأمر يعتبر صحيحاً لأن المتغيرات التي تقاس فيها القوة كرأس المال والكادر والوضع القانوني، متشابهة ومعروفة لدى كل منهما.

ولكن ماذا لو أن مصادر القوة تختلف لدى كل طرف بحيث أن أنواع القوة ومعايير قياسها ليست متساوية ولا معروفة من كلا الطرفين؟ على سبيل المثال: يتوجب على العُمّال في بعض النزاعات التي تنشب بين العُمّال والإدارة أن يقوموا بتقييم قدرة الإدارة على مواصلة الإنتاج في حالة وقوع إضراب، وكذلك تقييم قدرات الإدارة على التوظيف وتخزين المنتج ومدى الطلب العام على المنتج. أما صاحب العمل فعليه أن يقدر عدد العاملين الذين سيشاركون في الإضراب، والموجودات المتوفرة بين يدي النقابة وحلفاءها من أجل الاستمرار في التحرك، وكذلك الجو الذي يكتنف الرأي العام بالنسبة لفوائد النزاع وهكذا.. عند هذه اللحظة نجد أن أسس القوة تختلف لدى كل فريق وكذلك المتغيرات المستخدمة لقياس القوة.

عندما تمتلك الأطراف قواعد مختلفة للتأثير، تصبح هناك مشكلة تقدير قوة. ويمكن لهذه المشكلة أن تؤدي إلى انهيار المفاوضات ولا يعود الفرقاء للتفاوض إلا بعد أن يكونوا قد مارسوا واختبروا قوتهم وطوروا تقديراً أكثر دقةً حول قدرة الأطراف الأخرى. على سبيل المثال يحاول عدد من الأزواج

المطلقين أن يتفاوضوا حول القضايا فيفشلون ويستأجرون محامين وفي الحقيقة يتم حل عدد كبير من هذه القضايا قبل وصولها إلى المحكمة ولعل عملية اختيار قوة الخصم ونيّته للجوء إلى القضاء قد تشكل خطوة مهمة في تطوير منظور دقيق لقدرات المتنازع الآخر ورغبته في استخدامها.

ولسوء الحظ، يشمل اختبار القوة في أغلب الأحيان ممارسة الإكراه مما يتسبب في إيقاع تأثيرات سلبية على قدرة الفرقاء في التعاون مع بعضهم البعض. وحتى في العلاقات المتساوية في القوة، يمكن لممارسة القوة، وخاصة القوة بالإكراه أن تؤدي إلى زيادة مقاومة الطرف الآخر للقبول بتسوية أو إلى انهيار للمفاوضات لا رجعة عنه.

وينبغي على الوسطاء الذين يعملون وسط نزاعات يصعب فيها تحديد التساوي في القوى بسبب وجود قواعد أو قياسات مختلفة للقوة، أن يحاولوا مساعدة فرقاء النزاع على تقييم قوة كل منهم دون تشجيعهم على اللجوء إلى الإكراه.

وتتم عملية تغيير المفاهيم خاصة في حالة وجود علاقات قوة متجانسة بين الفرقاء من خلال تطوير آلية دقيقة لتقدير القوة أو عبر تغيير الظروف بحيث لا تعود القوة تناسب الظرف الموجود. في الحالة الأولى، يستطيع الوسطاء أن يشجعوا أي طرف على حدة بأن يضع قائمة بمصادر أو قواعد قوته ومن ثم تحديد التكاليف والمنافع المرتبطة بممارسة هذه القوى (فيشر 1969، بيللوز ومولتون 1981). بعد ذلك يتم تشجيع هذا الطرف على استخدام الوسيلة نفسها لتقييم قوة الخصم ويتم بعد ذلك مقارنة التكاليف والعواقب المحتملة ضمن العلاقات المتساوية القوة بحيث يجري دفع كل طرف إلى إدراك أوجه الشبه في قدراته على التأثير في الطرف الآخر.

أما الوسيلة الثانية فتتطلب من الفرقاء أن ينقلوا تركيزهم من علاقات القوة إلى المصالح. فمن خلال جلب الانتباه إلى كيفية تلبية الاحتياجات، يستطيع الوسيط في أغلب الأحيان أن يقنع الفرقاء بتجنب التركيز على كيفية محاولة إخضاع الطرف الآخر بالإكراه.

علاقات القوة غير المتجانسة أو غير المتساوية

على الرغم من أن العلاقات المتساوية في القوة تبدو العلاقات الأنسب للتفاوض الفعال إلا أنها ليست الأكثر شيوعاً فالفرقاء بشكل عام يختلفون في شكل وحجم القوة وفي القدرة على التأثير بالنسبة لبعضهما البعض.

والوسطاء المنخرطون في نزاعات يملك الفرقاء فيها علاقات قوة غير متساوية يواجهون نوعين من العقبات: الأول يتعلق بمشاكل المنظور أو المفهوم حيث توجد حالات يعتقد فيها الطرف الأقوى أن الطرف الأضعف يملك قوة مساوية له، أو حالات أخرى يملك فيها الطرف الأضعف وجهة نظر مضخّمة لقوته. والنوع الثاني يتعلق بالعلاقات المغالية في عدم المساواة وتشمل حالات يكون فيها أحد الأطراف في وضع أضعف بمعرفة الأطراف جميعها.

ويمكن للوسطاء العمل مع كل من الطرف الأقوى والأضعف من أجل تقليص التأثيرات السلبية لهذا الاختلال في القوة (كيلي 1995، روبانا وكوربر 1996، جيفورز 2001). ففي الحالة التي تشمل وجود اختلال في ميزان القوى والتي يحاول فيها الطرف الضعيف ممارسة الخداع حول مدى قوته ويستطيع أن يمرر خدعته على الطرف الأقوى، يتوجب على الوسيط عادةً أن يجتمع بالطرف المخادع على حدة لاطلاعه على العواقب والتكاليف المحتملة التي قد تنشأ إذا ما اكتشفت خديعته أو استمر بها لأن اكتشاف الطرف الآخر للخديعة قد يؤدي إلى تدهور العلاقات وإلى القيام بالرد في حالة كونه الطرف الأقوى.

وإذا كان بالإمكان إقناع الطرف المخادع بأن تكاليف خديعته ستكون عالية جداً، يصبح باستطاعة الوسيط وهذا الطرف أن يقوما ببحث مشترك حول طريقة تتيح له التراجع عن خديعته أو تقليل أهمية تركات القوة في سياق المفاوضات. ومثل هذين الأمرين يمكن تحقيقهما من خلال التوقف عن الإدلاء بتصريحات تهديدية أو وعود مضللة وإعطاء تبرير مقبول لهذا التغيير الذي طرأ على الموقف.

في علاقات القوة التي يظهر فيها الأطراف غير متجانسين في قوتهم، أو توجد اختلافات في أسس قوتهم، يحاول الوسيط أن يُعتِّم على مدى قوة وتأثير كل منهما، كما بإمكانه أن يتابع السير بهذه الاستراتيجية من أجل خلق الشكوك حول القوة الحقيقية للطرفين عبر التساؤل حول دقة المعلومات، ومدى نجاعة الخبراء، والقدرة على ممارسة القوة بالإكراه أو درجة الدعم المقدم من شخصيات ذات نفوذ. ويمكن لهذه الأساليب أن تمنع الفرقاء من التحقق من توازن القوى. وإذا لم يستطع الفريق أن يحدد تماماً إذا ما كان يملك قوة أكثر من الآخر، فإنه لن يأخذ راحته في التلاعب بخصمه أو استغلاله دون وجود قيود.

وإلى حد بعيد، يعتبر وجود فروقات كبيرة بين الأطراف المتنازعة بالنسبة لميزان القوى، من أصعب المشاكل التي تواجه الوسطاء (كيللي 1995) وعادةً ما يحجم الوسيط المستقل بسبب التزامه الحياد وأخلاقيته عن التأييد المباشر للطرف الأضعف إلا أنه يحمل التزاماً أخلاقياً أيضاً بمساعدة الأطراف المتنازعة على الوصول إلى اتفاق مقبول ومتماسك.

ويبين وول (1981) بأن المهمة الرئيسة التي تقع على عاتق الوسيط هي إدارة علاقة القوة بين المتنازعين، ففي ظل وجود علاقات غير متساوية، قد يحاول الوسيط أن يوازن هذه القوى ومن أجل خلق هذا التوازن، يقوم الوسيط

بتقديم أسس القوة الضرورية إلى المفاوض الأضعف، مثل المعلومات والنصائح والصداقات أو تخفيف أسس القوة لدى المفاوض الأقوى.

ربما يحاول الوسيط إذا ما تم تبين هذه الاستراتيجية أن يقوم بتحرك لدعم الطرف الأضعف من أجل الاعتراف بالقوى التي يملكها وحشدها للمواجهة، ولكن لا ينبغي على الوسيط أن يتصرف مباشرة كمنظم من أجل حشد وتطوير قوى جديدة للطرف الأضعف ما لم يحصل الوسيط على موافقة الطرف الأقوى، لأن التصرف كمؤيد سري يضع حياد الوسيط وفاعليته على محك الخطر.

وتشمل التحركات التي تعزز القدرة ما يلي:

- مساعدة الطرف الأضعف على الحصول على المعلومات وتنظيمها وتحليلها، إضافةً إلى تحديد وحشد وسائل التأثير التي بحوزته.
- مساعدة الفرقاء وتثقيفهم بتصميم استراتيجية تفاوضية فعالة.
- مساعدة الفرقاء على تطوير موارد مالية تمكنهم من الاستمرار في المفاوضات.
- إحالة الفرقاء إلى محامٍ أو أشخاص آخرين يملكون موارد.
- تشجيع الفرقاء على تقديم تنازلات واقعية.

ويذكر وول (1981) أن الأطراف الأقوى غالباً ما ترحب بانخراط الوسيط في تعديل ميزان القوى فالوسيط يمكنه مساعدة الطرف الأضعف الذي يكون في العادة غير منظم وغير قادر على التفاوض، على تجهيز نفسه من أجل القيام بتبادلات مثمرة تكون لصالح الطرفين. وقد تمت ممارسة مثل هذا الدور من قبل الوسطاء في النزاعات بين الزوج وزوجته (هاينس 1981) وفي النزاعات بين العُمّال والإدارة (بيريز 1959) وفي النزاعات المجتمعية (لنكولن 1976) وفي النزاعات البيئية الواسعة (ديمبارت وكوارتلر 1980) وفي النزاعات بين الأعراف (كوارتلر 1980).

الاستراتيجيات الكبرى المتبعة للرد على المصادر المؤقتة للنزاعات

الكثير من التفكير الوساطي الحالي والعديد من الآراء التي يحملها ممارسو هذه المهمة تصف الوساطة بأنها عملية تتطلع إلى الأمام ولا تكافح من أجل إلقاء اللوم على أحداث سلبية أو مؤذية سابقة ولكنها تكافح من أجل حل المشكلات المباشرة بحيث تجمع بين المصالح والعلاقات المستقبلية للأطراف المتنازعة بشكل إيجابي، وتعيد تحديدها. ولكن على الوسطاء والأطراف في واقع الأمر أن يتجاوبوا مع الأحداث والنزاعات التي وقعت، وتقع أو سوف تقع خلال فترات مؤقتة ثلاث هي: الماضي والحاضر والمستقبل (ليديراخ 1999). وتشير الاستراتيجيات الكبرى إلى القرارات التي يتخذها الوسيط أو الفرقاء المتنازعون فيما يتعلق بالمقاربة والتركيز وتسلسل الردود حول الأسباب التي أدت إلى نشوب النزاعات في أوقات مختلفة. ودعونا ننظر الآن إلى هذه الفترات الثلاث بطريقة أكثر تفصيلاً ومن ثم نختبر كيف يمكن ترتيب هذه الأحداث في سياق مبادرة حل النزاع.

يمكن للماضي أن يكون الحاضر القريب أو يمكن أن نبعد فترته إلى الخلف سنوات أو حتى أجيال عديدة. أحياناً تهيمن القضايا التي اندلعت في السابق على حياة فريق أو فرقاء بحيث يصعب تحقيق أي تقدم باتجاه الاتفاق في الحاضر، ولا أي تطور لرؤى بديلة في المستقبل إلا إذا تم إدراك المشاكل السابقة ومناقشتها ومعالجتها.

أما الحاضر فيشير إلى الأحداث التي تجري حالياً وقد تؤدي فورية الأحداث إلى خلق مشاعر حادة ومتوترة. وغالباً ما يعتقد الفرقاء بأن فورية الأحداث تدفعهم إلى معالجة القضايا الملحّة وإعادة تعريف علاقاتهم.

ويبقى المستقبل، وهو الزمن القادم الذي ستقوم فيه الأطراف أو ستضطر إلى القيام بمعالجة القضايا والمشاكل والنزاعات الجديدة بشكل مشترك. وعادةً ما

تشكل عملية تطوير رؤيا مستقبلية إيجابية بالإضافة إلى طريقة إدارة الخلافات نقطة جوهرية بالنسبة للفرقاء من أجل الوصول إلى اتفاق حول القضايا الحالية أو القضايا السابقة.

ويشير التسلسل إلى الترتيب التي تعالج فيه وسوف تعالج فيه قضايا الماضي والحاضر والمستقبل خلال عملية الوساطة. ويعتبر ترتيب مناقشة هذه القضايا مسألة استراتيجية لأن بعض القضايا والمصالح والعلاقات والأوضاع النفسية للفرقاء قد تفرض هي بنفسها الترتيب أو التسلسل الذي ستتم فيه معالجة الماضي والحاضر والمستقبل. وقد يكون تسلسل معين أكثر فاعلية من تسلسل آخر. وفيما يلي بعض التسلسلات التي يمكن من خلالها التعامل مع القضايا:

- علاقات حالية دون وجود علاقات سابقة أو مستقبلية، على سبيل المثال: في الوساطة بين المعتدى والضحية، والتي لم تكن فيها أية علاقات سابقة، قد يكون النزاع حول تخريب ممتلكات حصل في المدة الأخيرة ولا توجد رغبة أو فرصة لقيام تفاعلات أو علاقات في المستقبل بين الأطراف، لذلك يركز الوسيط فقط على حل قضايا النزاع المباشر والمشاعر التي تدور حولها.

- علاقات حالية مع وجود علاقات سابقة ولا علاقات مستقبلية: على سبيل المثال ينفصل زوجان بعد زواج عاصف استمر خمس سنوات دون أن ينجبا أطفالاً وهما هنا يرغبان في الطلاق وإغلاق القضية دون التخطيط لرؤية بعضهما البعض في المستقبل. وهنا يقوم الوسيط بمساعدة الطرفين على حل مشاكل الماضي واستكشاف إمكانية تبادل الاعتذارات والاعترافات بحقوق بعضهما البعض بحيث يعمل معهما بعد ذلك على حل القضايا المالية المتعلقة بالانفصال.

- علاقات حالية دون وجود علاقات سابقة ولكن مع إمكانية بناء علاقات مستقبلية واقعية، على سبيل المثال، تنتقل إحدى العائلات التي لا تملك

حيوانات أليفة للسكن في إحدى الضواحي، ولا يوجد أية نزاعات بينهم وبين جيرانهم في الضاحية إلا أن لدى الجيران كلباً ينبح طوال ساعات الليل. وهنا وقع الجيران الجدد في مشكلة فهم لم يعانوا من أي مشاكل في السابق مع كلب ينبح طوال الليل، وهم يرغبون في حل هذه المشكلة وإقامة علاقات إيجابية مع الجيران الذين يملكون الكلب، ولا ينوون الانتقال من هذه الضاحية. لذلك يركز الوسيط على معالجة القضايا الحالية أي (الكلب الذي ينبح) واستكشاف القضايا التي قد تنبثق في المستقبل وكذلك المساعدة على تطوير إجراءات حل فعالة للنزاع، وبناء علاقات تواصل أكثر إيجابية بين الجيران مع إصلاح ما خُرِّب من علاقة.

- علاقات حالية مع وجود علاقات في الماضي وعلاقات مستقبلية، على سبيل المثال: خصوم سابقون في حرب أهلية، كانت بينهم علاقات عاصفة ودموية طويلة. جميع الأطراف يحتاجون إلى معالجة الماضي والتعامل مع الحاضر ومع النزاعات الجارية، كما يحتاجون إلى استنباط الطرق المناسبة للتعامل مع الخلافات العرقية في المستقبل. يساعد الوسطاء المحليون على معالجة المشاكل الحالية والفورية والتي تتعلق بالإسكان والأشغال والتعايش بين الناس بسلام على المستوى اليومي.. وكذلك يساعدون على تشكيل هيئة للمصالحة وكشف الحقائق، إضافةً إلى آلية للتعويض ومعالجة الأخطاء السابقة واتباع إجراءات فعالة ومتعاونة في اتخاذ القرارات وإدارة النزاع من أجل معالجة أية مشاكل قد تطرأ في المستقبل.

- علاقات في الماضي، ولا علاقات حالية ولكن إمكانية وجود علاقات في المستقبل، على سبيل المثال: يعود أطفال اللاجئين الذين هُجِّروا نتيجة أحداث وقعت قبل ثلاثين عاماً إلى وطنهم ويطالبون باسترجاع ملكياتهم التي فُقدت. وهم هنا يواجهون نزاعاً مع الأشخاص الذين تسببوا في السابق

بأذى لأهلهم دون أن يكون لهم أية علاقات نزاع مع الحكومة الحالية التي تحكم البلاد أو مع الناس الذين يعيشون اليوم في أملاكهم السابقة. إن الطريقة التي يسترجعون فيها أملاكهم تؤثر على علاقاتهم مع السكان الحاليين الذين يعيشون في عقاراتهم السابقة أو مع آخرين من سكان المنطقة. وهنا يعمل الوسيط على مساعدة الأطراف لكي يتفهّموا الوضع والتعامل مع الماضي ومن ثم تطوير أساليب لحل قضايا ملكية المنازل ويعتمد الأمر في النهاية على الأشخاص القاطنين في هذه المنازل وهل سيغادرونها أم سيبقون فيها.

- علاقات مستقبلية مع وجود علاقات نزاعية حالية، على سبيل المثال: تقوم شركتان بالاندماج دون أن تكون لديهما أية علاقات سابقة أو علاقات نزاع حالية، ولكن المدراء التنفيذيين في الشركتين لا يبدون ارتياحاً حول التدابير المستقبلية للاحتفاظ بموظفيهم العاملين لديهم حالياً. لهذا لا يمكن إتمام الصفقة ودفعها نحو المستقبل ما لم يشعر هؤلاء المدراء بالراحة لما يحدث لموظفيهم. وهنا يركز الوسيط مع الأطراف على كيفية معالجة الوظائف في المستقبل وحول إمكانية إنهاء بعضها بطريقة منصفة ومقبولة من الطرفين.

وأمام هذه الأنماط من النزاعات والإجراءات المتسلسلة المتبعة في معالجة الماضي والحاضر والمستقبل، كيف سيتمكن الوسيط من وضع استراتيجية كبرى؟ فيما يلي بعض الإرشادات التي قد تساعده في اتخاذ هذا القرار.

ابدأ بالقضايا والعلاقات السابقة

يشجع عدد من المؤلفين والممارسين، وخاصة أنصار ما يسمى بـ «ورشات العمل لحل المشاكل» ، الوسطاء بأن يبدؤوا من الماضي أو يستكشفوا باهتمام الاحتياجات الأساسية والعلاقات السابقة والحالية التي تقف وراء النزاعات

العميقة الجذور، ومن ثم تحريك الأطراف نحو معالجة الحاضر أو المستقبل (فيشر 1997، كيلمان 1991، 2001، سوندرز 1999، وروثمان 1992، 1997) ويقوم المنطق الذي يدعم هذا التسلسل على التحليل التالي:

- تكون مشاعر الأطراف المتنازعة منغمسة بشدة في أحداث الماضي بحيث لا يمكنها مناقشة الوضع الحالي أو تصور وجود أية علاقات مستقبلية.
- تعتبر القضايا المتعلقة بما حدث في الماضي في أساس مسببات النزاع الحالي.
- تحمل الأطراف وجهات نظر أو تفسيرات مختلفة حول ما حدث في السابق وهي آراء يعتقدون بأن على الأطراف الأخرى أن تصغي إليها وتتفهمها قبل معالجة القضايا الحالية.
- تؤثر كيفية معالجة وتناول قضايا الماضي على كيفية حل ومعالجة قضايا المستقبل.
- معالجة أو حل قضية أساسية من الماضي تفتح الباب أمام معالجة القضايا الحالية والمستقبلية.
- يحتاج أحد الأطراف أو أكثر إلى اعتراف واعتذار من الطرف الآخر عن أخطاء السابق كشرط مسبق لإجراء مفاوضات حول قضايا الحاضر والمستقبل.

اعمل على حل مشاكل الماضي ثم انطلق نحو الحاضر

بعد أن تعمل على تسوية الماضي، تقدم لحل مشاكل وعلاقات الحاضر عندما يكون أمامك ما يلي:

- قضايا حالية متنازع عليها تبدو وكأن الأطراف تعتبرها تركيزها الرئيس.
- حل القضايا الحالية يفتح الباب أمام معالجة قضايا مستقبلية محتملة، أو تعزيز علاقات مستقبلية.

اعمل على حل مشاكل الماضي ثم تقدم نحو المستقبل

بعد معالجة قضايا الماضي، تقدم مباشرة نحو قضايا وعلاقات المستقبل المحتملة أو الحقيقية في الحالات التالية:

- عندما لا توجد بين الأطراف الكثير من العلاقات الحالية.
- عندما يكون الأطراف في صدد محاولة التصالح بعد مرور فترة طويلة من انقطاع العلاقة.
- عندما يسهِّل حل القضايا أو العلاقات المستقبلية، العودة إلى معالجة أية قضايا حالية إذا وُجدت.

لا تبدأ من الماضي

لا تبدأ بحل مشاكل الماضي في الحالات التالية:

- إذا كان النقاش حول الماضي سيقود مباشرة إلى طريق مسدود بسبب حدة المشاعر أو شدة الاستقطاب.
- عندما لا يكون الأطراف جاهزين أو راغبين في التحدث حول الماضي بسبب الألم الذي قد ينتج عن ذلك أو بسبب وجود احتياجات مباشرة وأكثر أهمية لتناولها.
- عندما يعتقد الأطراف بأن الماضي قد انتهى ولا يمكن تغييره ويرغبون في التركيز على القضايا الحالية والعلاقات المستقبلية.

ابدأ بالقضايا والعلاقات الحالية

لعل معظم العاملين في مجال الوساطة في أميركا الشمالية وأوروبا ومنطقة الباسيفيكي (أستراليا ونيوزيلندا) يؤيدون استخدام المقاربة والتسلسل اللذين يبدأان بقضايا العلاقات الحالية. يُستثنى من هذا بعض الوسطاء الذين يعالجوا قضايا نفسية أو يعملون على تغيير وضع معين إذ أن هؤلاء يلجأون إلى تسلسل

يعتمد على حل مشاكل الماضي ثم الانطلاق إلى المستقبل فالحاضر أو يبدأون بالماضي ويدخلون في الحاضر ثم في المستقبل. ويتم تطبيق منطق البدء من الحاضر ومحاولة حل النزاعات الحالية في الحالات التالية:

- عندما ينظر الفرقاء إلى العلاقات والقضايا الحالية على أنها أهم القضايا التي يتوجب معالجتها.
- عندما يكون حل المشاكل والعلاقات الحالية أسهل من معالجة قضايا وعلاقات الماضي.
- عندما يعمل حل القضايا الحالية على وضع أسس ثابتة لعلاقة إيجابية في المستقبل.
- عندما لا يكون لدى الفرقاء ماضٍ سلبي.
- عندما يساعد حل القضايا الحالية على التحضير لنقاش قضايا وعلاقات الماضي من خلال وضع مستوى للثقة والاحترام والتفهم والاتفاق المحسوس.

بعد العمل على حل مشاكل الحاضر عد إلى قضايا الماضي في الحالات التالية:

- عندما يكون الفرقاء منفتحين وراغبين في التحدث عن الماضي.
- عندما تكون معالجة قضايا الماضي شرطاً مسبقاً لمعالجة قضايا وعلاقات المستقبل.
- عند وجود احتمال أن يؤدي الفشل في معالجة الماضي إلى إعادة فتح ملفات القضايا الحالية في المستقبل لأن الماضي لم يتم التعامل معه.

بعد العمل على حل مشاكل الماضي، تقدم لحل قضايا وعلاقات المستقبل عندما:

- لا يكون هناك الكثير من العلاقات السلبية في الماضي بين الأطراف المتنازعة.

- عندما يؤدي تطوير علاقات إيجابية مستقبلية وإجراءات لمعالجة أية خلافات في المستقبل إلى تقوية الاتفاقات حول القضايا الحالية، وجعل الفرقاء يشعرون براحة أكبر مع وجود منظور لعلاقة مستقبلية.
- عندما تؤدي معالجة القضايا والعلاقات المستقبلية إلى تسهيل التجاوب مع حل مشاكل الماضي.

ابدأ بقضايا وعلاقات المستقبل

تلقى هذه المقاربة تأييداً بين الوسطاء والقائمين على ورشات العمل المتعلقة بحل المشاكل (بليك وموتون 1984). ويؤكد أنصار هذه المقاربة المرتبطة بالتسلسل المستقبلي بأنه إذا استطاع الفرقاء تطوير رؤية مستقبلية إيجابية حول الهدف الذي يتجهون نحوه والمعايير التي يستخدمونها في تفاعلاتهم، فإن حل المشاكل والقضايا العالقة حالياً يمكن أن يصبح أكثر سهولة. ويقترحون معالجة المشاكل المستقبلية أولاً في الحالات التالية:

- عندما لا يكون لدى الفرقاء أية منازعات جدية سابقة أو حالية، وعندما يشعر الفرقاء بعدم الراحة لوجود مستقبل لا يمكن التنبؤ به ويحتاجون إلى عقد اتفاقيات من أجل إقامة علاقات إيجابية مستقبلية يمكن التنبؤ بها.
- عندما يكون النجاح والتقدم في حل القضايا المستقبلية أكثر إمكانية من محاولة معالجة القضايا الراهنة والسابقة أولاً.
- عندما يؤدي تطوير رؤية إيجابية للمستقبل تفصِّل اتجاه الفرقاء بالنسبة لقضاياهم وعلاقاتهم، وكذلك الوصول إلى اتفاقية متبادلة حول رؤى وتفاعلات المستقبل إلى مساعدتهم إيجابياً على العودة في وقت لاحق لمعالجة وحل قضايا وعلاقات الماضي والمستقبل.
- عند وجود احتمال بأن ترجح كفة تطور علاقة مستقبلية إيجابية مع كل من الفوائد الفردية والمشتركة على التكاليف والمشاكل المرتبطة بالنزاع الحالي.

اعمل على حل المشاكل مستقبلاً ثم عد إلى الحاضر والماضي

بعد العمل على حل المشاكل مستقبلاً، عد إلى قضايا وعلاقات الماضي والحاضر عندما:

- تكون هناك حاجة لمعالجة الماضي والحاضر أو الانتهاء منها قبل الولوج في بحث علاقات مستقبلية تحددها الأطراف.
- يكون تطبيق الاتفاقات المستقبلية مشروطاً بقبول حل القضايا والعلاقات الحالية أو الماضية.

ابدأ بتوجه مؤقت ثم انتقل إلى غيره

هناك مقاربة أخرى تستخدم لوضع استراتيجيات كبرى تتجاوب مع قضايا الماضي والحاضر والمستقبل، هذه المقاربة هي أن تبدأ بمرحلة مؤقتة ومن ثم تنتقل بينها وبين مرحلة ومراحل أخرى تشمل قضايا أخرى بناءً على القضايا نفسها أو على رغبة الفرقاء. على سبيل المثال، من الممكن في بعض النزاعات أن تسوَّى قضية راهنة ثم تقفز إلى المستقبل وتعالج كيف يمكن للنزاعات أن تظهر وكيف يمكن معالجتها، وبعد ذلك تزلف إلى الماضي لتقدم اعتذاراً ثم تعود إلى الحاضر وتعالج قضية راهنة أخرى. باستخدام هذه المقاربة، يستطيع الوسطاء أن يطوروا اتفاقات أو حزمة اتفاقات متكاملة على الرغم من عدم كونها ضمن خط واحد. وتلقى هذه المقاربة رواجاً بين الوسطاء ولعلها في حقيقة الأمر تعتبر عرفاً متبعاً في الثقافات التي لا تجزئ التعامل مع القضايا وفقاً للزمن الذي تطور فيه النزاع، وكذلك الثقافات التي تنخرط في توجهات دورية أو التفافية بالنسبة للقضايا بدلاً من اتباع خط مستقيم في التعامل معها (أي تلك التي تناقش القضية ضمن توجهات عدة من أجل استكشاف مواضيعها).

تطوير استراتيجيات كبرى ومتكاملة

من خلال المقاربات والتسلسلات التي تم وصفها، يظهر بوضوح عدم وجود استراتيجية كبرى أو تسلسل يمكنه دائماً أن يكون مناسباً للتعامل بنجاح مع قضايا وعلاقات الأطراف المتنازعة. لذلك ينبغي على الوسطاء خلال مناقشاتهم مع الفرقاء واستخدامهم لأفضل الأحكام بالنسبة للمقاربات الأقرب إلى النجاح، أن يحددوا التسلسل المطلوب ويجربوه. فإذا نجح هذا التسلسل في مساعدة الفرقاء على معالجة القضايا فسيكون الأمر للأفضل، وإذا لم ينجح فإن على الوسيط أن يقول: «دعونا نضع الماضي جانباً لبعض الوقت، ولننظر في بعض القضايا الراهنة التي تهمكم وسوف نعود إلى الماضي بعد أن تكونوا قد عالجتم بعض الاحتياجات الفورية. أو أن يقول: «لديكم الآن عدد من القضايا الراهنة التي بدأنا في مناقشتها. ولكني أتساءل إذا كان من المفيد أن ننتقل إلى المستقبل ونتحدث عن علاقات المستقبل وكيف سيكون شكلها إذا سار كل شيء على ما يرام، إن هذا الرأي قد يساعدكم على المزيد من الاطلاع على بعض المعايير أو حتى وضع مثل هذه المعايير المتعلقة بكيفية حل القضايا الراهنة.

مقاربات من أجل التوسط في النزاعات التي تتضمن قيماً مهمة

تعتبر النزاعات حول القيم والتي يشار إليها أحياناً باسم النزاعات الأخلاقية (بيرس وليتل جون 1997) وهي نوع من النزاعات التي تصعب معالجتها (كريسبرغ نورثروب وثورسون 1989)، أمراً شائعاً في العلاقات الشخصية والاجتماعية الأوسع ومن المعروف جيداً أن النزاعات حول القيم أو النزاعات التي تلعب فيها المعتقدات الراسخة دوراً مهماً، هي نزاعات يصعب حلها. وقد ذهب بعض المؤلفين إلى أبعد من هذا حين قالوا أن الخلافات القوية حول القيم لا يمكن المصالحة بينها وأكثر ما يستطيع الفرقاء المتنازعون أن يفعلوه

بالنسبة لهذه الخلافات هو تشجيع تبادل المعلومات حول الأفكار المختلفة، وتشجيع التفهم والتحمل والاعتراف باستحالة الاتفاق (غوردون 1978) إلا أن مثل تلك النصيحة لا تقدم إلا الدعم القليل للفرقاء أو الوسطاء العالقين في جهود تبذل من أجل إدارة الاختلافات العميقة والوصول إلى اتفاقيات تُنهي المشاحنات والمشاكسات المكلفة. هناك حاجة لسلسلة من المقاربات والاستراتيجيات التي يمكن لكل من الفرقاء والوسطاء أن يجربوها للرد على النزاعات التي تدور حول القيم، ولكن قبل أن نقوم بتفحص هذه الاستراتيجيات والمقاربات، نجد أن من المهم أن نُكوِّن فكرة ثابتة حول معنى القيم.

القيـم

القيم هي معايير أو معتقدات يتم اختيارها بحرية من قبل الناس من أجل الحكم على الأمور والتصرفات والأحداث، فيما لو كانت سيئة أو جيدة، صحيحة أم خاطئة، أخلاقية أم غير أخلاقية، عادلة أم غير عادلة ومنصفة أم مجحفة. ويستخدم الناس القيم كمعايير أو خرائط لتوجيه تصرفاتهم خلال التفاعلات الاجتماعية. ويأتي تطور القيم نتيجة لعملية اجتماعية معقدة يشترك فيها الأهل والإخوة والأصدقاء، والتعليم والدين والعمل والمؤسسات والانتماءات الإثنية والوطنية. وغالباً ما تشكل النتيجة نظام القيم لدى الفرد أو المجموعة وهو نظام يتألف من مجموعة موسعة من المعتقدات التي كانت قد تطورت وتشكلت خلال فترة زمنية طويلة. ونادراً ما تتعرض هذه القيم الأساسية لأي تغيير جذري خلال فترة حياة الإنسان أو المجموعة، وفي حال حدوث تغيرات، فإن هذا التغير يحدث على مدى طويل من الزمن، أو نتيجة مراجعة عميقة داخلية للأفكار، أو حدث جوهري يؤدي إلى تغيير ملموس في حياة المرء، أو ضغوط شديدة من مصادر خارجية. وهذه الطبيعة الثابتة نسبياً للقيم تعني أن النزاعات التي تشمل صدامات بين أنظمة معتقدات مختلفة، قد تتطلب أشهراً أو سنين لمصالحتها، إذا كان بالإمكان إتمام مثل هذه المصالحة.

إلا أن هذا يعني أن هناك قيماً يمكن التثبت بها بحماسة مساوية أو أهمية مساوية مقارنةً بقيم أخرى. فمعظم الناس يتبعون هرمية معينة في قيمهم مع وجود معتقدات أو معايير أكثر أهمية من غيرها، والناس بشكل عام يحملون ثلاثة مستويات من القيم وهي: القيم المحددة ذاتياً، والقيم النهائية والقيم التشغيلية.

القيم المحددة ذاتياً هي القيم الأخلاقية وتعتبر الأعمق والأكثر أساسية في معتقدات الفرد أو المجموعة. وهذه القيم تحدد حقيقة الفرد أو المجموعة وتقدمهم للآخرين على جوهر حقيقتهم. والأمثلة على هذا النوع من القيم هي: القيم حول الجنسوية (أي ماذا يعني أن تكون رجلاً أو امرأة) والاستقامة (ماذا تعني هذه الكلمة في جميع نواحي الحياة) والأمانة والصدق (ما هي أهمية أن تقول الحقيقة وكيف لا ينظر الإنسان إلى نفسه عندما يلتزم بهذه القيمة) والصراحة والإنصاف والمساواة (ماذا يعني أن تكون على مساواة مع شخص آخر وأن تعامل بطريقة متساوية) والانفتاح (ما مدى قبول أن يتعلق الإنسان على نفسه) والحب والمحبة (أي ما الذي يكون هذا الشعور أو العلاقة وماذا تتوقع في المقابل) والمشاعر (طريقة التعبير عن النفس وعن الآخرين) والسلامة (ما هو المستوى المقبول لتأمين السلامة...) .

القيم النهائية وهي المستوى الثاني من القيم وهذه المعتقدات الراسخة والعميقة توجه مسلكيات الفرد أو المجموعة في جميع مناحي الحياة وفيما يلي بعض الأمثلة حول تصريحات توضح معنى القيم النهائية.

- طريقة الحياة: لقد استقرت عائلتي في هذه المزرعة بولاية تكساس في التسعينات من القرن التاسع عشر، ومنذ ذلك الحين والزراعة تسري في عروق عائلتي، فقد أصبحت تشكل هويتي إذ أنني ولدت مزارعاً وسأموت مزارعاً.
- الطبقة: والدي ينتمي إلى الطبقة العاملة تماماً كما كان والده، وأنا كذلك. بالنسبة لنا نحن نتبع النقابة طول الطريق.

- الجنس: أنا مُثلّي الجنس وأنا فخور بذلك.
- الطبيعة: البرية هي كنيستي ولا يمكن أن أستبدلها بشيء. إن قطع الغابات لا يتناسب مع المحافظة على الطبيعة ولا مع روح هذا المكان.
- الأفكار السياسية: لقد شاركت في حركة الحقوق المدنية. بالنسبة للمساواة بين الأعراق، سأكون ملعوناً إذا سمحت لهم أن يعاملوني بهذه الطريقة فقط بسبب لوني.
- الإثنية: لقد مارس شعبي الهندي صيد الحيوانات والأسماك في هذه الأراضي والمياه منذ زمن بعيد، من تكون أنت لتخبرني كيف أعيش، أو لتمنعني من الصيد ونصب الفخاخ من أجل الحصول على طعامي.
- الجنسية: أنا فرنسي ولن أقول أكثر من ذلك.
- الدين: هناك شيء من الله ومن الخير في كل إنسان، أن التسبب في الأذى لأي إنسان يقلل من قيمة الإنسان والمجتمع ويتسبب في إهانة الله.

القيم التشغيلية: هي معتقدات ومواقف وخيارات راسخة توجه النشاطات والتفاعلات اليومية للأفراد أو المجموعات، وهي تختلف كثيراً عن الرغبات أو النزوات التي ينزع إليها الإنسان ولكنه يستطيع العيش بدونها. والقيم التشغيلية هي المعايير والأعراف التي يستخدمها الناس لتوجيه حياتهم اليومية والحكم على مواقف ومسلكيات الآخرين. والأمثلة على هذه القيم هي المعايير التي يستخدمها الأفراد أو تستخدمها الجماعات فيما يتعلق بتوقعات الناس حول تصرف بعضهم البعض:

- توقعات بالتصرف جيداً عند تناول الطعام مع الآخرين (لا تأكل وفمك مفتوحاً، أو لا تأكل بيديك).
- النظافة: النظافة من الإيمان.

- الأنواع والمستويات المطلوبة من الضجة والموسيقى: أنا لا أستطيع تحمل موسيقى الروك وخاصة بمثل هذا الصوت المرتفع.
- توقعات بإدراك معنى أن تلتزم بالوقت عند حضورك الاجتماعات أو عند تسليم التقارير أو عند الوصول إلى عملك. الساعة الثامنة تعني الساعة الثامنة.
- الأفكار المتعلقة بالالتزام بدفع الديون: على المرء أن يسدد ديونه دائماً كاملة وفي الوقت المطلوب.
- ما الذي يعتبر أو لا يعتبر لغة بذيئة: لست مضطراً بأن تستخدم لغة بذيئة بين الكلمة والأخرى.
- توفير المال: إن كل قرش توفره هو قرش تحصّله.
- الوعود: الوعد هو الوعد.
- أعراف عامة حول الصدق في القول: قل الحقيقة دائماً، فحتى الأكاذيب البيضاء تعتبر غير مقبولة.
- خيارات نوعية الحياة: لا يمكنني أن أقود سيارة بهذه الطريقة، إن هذا لا يتناسب مع طريقة معيشتي.
- الجمال: هذا اللون قبيح.

عندما يتم انتهاك قيمة تشغيلية من قبل امرئ لا يلتزم بقيم الآخرين ولا مع تطلعاتهم، فإن الأخيرين قد يقولون: إنه لم يتلقَ تربية جيدة، أو أنها لا تفهم كيف نعمل هنا، أو أن هذه اللغة مهينة، أو هؤلاء متعجرفون أو أنك شخص بلا ذوق.

لا يجب أن يفهم من ذلك أن هناك هرمية موجودة ضمن كل فئة من هذه القيم (التشغيلية، والنهائية، والمحددة ذاتياً) بحيث أنه إذا اضطر الفرد أن يختار فإنه قد يختار تلبية إحدى القيم على حساب الأخرى مع رجحان كفة القيمة المهمة على القيمة الأقل أهمية.

على سبيل المثال: يمكن لمتقاعد عجوز أن يمتلك قيماً تشغيلية حول العيش باستقلالية في بيته الواسع الذي اشتراه مباشرة بعد تقاعده والذي يرغب أن يعرض مقتنياته وموروثاته في أمكنة بارزة داخله. إلا أن العمر، والقدرة على الحركة وارتفاع تكاليف المعيشة والمحافظة على هذه المقتنيات واضطراره إلى تنظيفها بين الحين والآخر قد ينقل قيمه التشغيلية ويضطره إلى القبول بالعيش في بيت تقاعد أصغر حيث يمكنه الحصول على مساعدة في العناية بحاجاته اليومية، بشكل أكثر سهولة وأقل تكلفة وأكثر راحة. في مثل هذا الوضع تصبح قيم السهولة والمساعدة والراحة والتكلفة أكثر أهمية بحيث ترجح كفّتها على كفة القيم التي تنادي بوجود بيت كبير أو بعرض المقتنيات الشخصية بشكل بارز.

لماذا يعتبر حل نزاعات القيم بهذه الصعوبة؟

تختلف قيم الأفراد والجماعات نسبةً إلى أهميتها والتمسك بها. وتعتبر القيم النهائية والمحددة ذاتياً بشكل عام أكثر أهمية من القيم التشغيلية، ونتيجة لذلك فإن النزاعات التي تشمل قيماً تشغيلية تعتبر أسهل حلاً وأكثر تقبلاً للاختلافات من القيم النهائية والمحددة ذاتياً.

لماذا إذن تعتبر هذه القيم الأخيرة صعبة الحل؟ هناك ثلاث إجابات محتملة هي أن النزاعات التي تدور حول قيم مثل هذه غالباً ما تتحدى هوية الفرد أو المجموعة وتوقعاته أو توقعاتها حول كيفية ترتيب وتنظيم العالم وبذا تخلق مخاوف ملموسة من حدوث تغيير.

«تعرَّف الهوية بأنها إحساس ثابت بالذات وبعلاقة الذات مع العالم. وتتألف الهوية من نظام معتقدات أو طريقة لتفسير العالم تجعل الحياة قابلة للتنبؤ بدلاً من أن تكون عشوائية» (نورثروب 1989، ص 55). عندما يدور النزاع حول الهوية الذاتية أو حول قيم نهائية، فإنه يتحدى الفرد أو المجموعة في تعريفه

لذاته أو لذاتها، من حيث رؤيتهم لأنفسهم ومن حيث علاقتهم مع الآخرين، كما أنه يهدد بخلخلة القدرة على التنبؤ في الحياة ويثير المخاوف من إحداث تغييرات وبسبب الطبيعة المتأصلة للنزاعات التي تشمل قيماً نهائية أو قيماً تتعلق بالهوية، يكون الفرقاء في العادة غير قادرين على إدراك أهمية أو شرعية القيم التي يحملها الآخرون. ومثل هذا النوع من النزاعات لا يكون قابلاً للتبادلات أو للحلول الوسط التي تعمل على تلبية المصالح مثلما هو شائع في الأنواع الأخرى من النزاعات، إذ يُنظر إلى الحل الوسط في مثل هذه الحالة على أنه يرفع الشرعية عن هوية المرء أو يتسبب في خسارته لذاته أو لصورة الجموعة، كما أنه يعتبر تضحية بالمبادئ الثابتة والراسخة مما يفقد المرء احترامه لنفسه، ولطريقته في الحياة ولنظرته إلى العالم. لذلك، ومع وجود قيم لا تقبل الحلول الوسط، يصبح التصعيد سيد الموقف.

إدراك القيم والنزاعات حول القيم

في بعض النزاعات، تكون قيم الفرقاء واضحة ويمكن اكتشافها ومعالجتها بشكل مباشر، أما في البعض الآخر حيث تكون القيم على درجة عالية من النزعة الشخصية ومغروسة في داخل الفرد أو الجموعة، فإن نطقها بوضوح لا يكون مباشراً ولا يرى الفرقاء أو الوسيط منها إلا تعليقات شفهية أو مسلكيات لا تظهر بالضرورة القيم التي تحركها في الأساس. وإذا كانت القيم غير واضحة وغير مطروحة بشكل مباشر من قبل الأطراف المتنازعة، كيف يمكن للناس إذن تحديد الأدوار التي يلعبونها في النزاع. يحدد كريتون (1983) ثلاثة مؤشرات مسلكية تشير في أغلب الأحيان إلى وجود قيم راسخة في النزاع وقد أضفت أنا مؤشراً رابعاً:

1- الحضور الملموس للغة مثقلة بالقيم، واستخدام هذه اللغة في المفاوضات.

2- التنبؤ بعواقب وخيمة.

3- الاستشهاد بمصادر محترمة.
4- وصف الأفراد أو الفرقاء الآخرين المعنيين بالنزاع.

وتشمل اللغة المثقلة بالقيم وجود أو استخدام كلمات تعبر عن قيم وأحكام مثل (غير منصف، غير عادل، غير معقول، سيئ) أو تعبر عن مشاعر حادة مثل (شائن، محبط، مريب، مجروح). وعادةً ما تتضمن التصريحات المثقلة بالقيم أحكاماً يطلقها أحد الفرقاء حول مواقف أو مسلكيات الطرف الآخر (الأمر غير منصف، إن مثل هذا التقسيم للمسلكية يعتبر مريعاً).

ويشير التنبؤ بالعواقب الوخيمة إلى نتائج محتملة يُخشى حدوثها إذا تم اتّباع استراتيجية معينة أو حل معين لمشكلة ما، ويمكن رؤية أمثلة على هذا الأمر في حوادث الطلاق مثل (هذا الحل سوف يتركني في فقر مدقع) وفي النزاعات حول الموارد الطبيعية (سوف يمضي وقت طويل قبل أن تبدأ شجرة أخرى بالنمو على هذا التلة) وفي المشاحنات التي تحدث بين الموظف وصاحب العمل (إذا منحنا هذا الموظف امتيازاً مثل هذا فلن يبقى موظف في المنشأة إلا وسيطلب الأمر نفسه) أو في الدعاوي القضائية المتعلقة بالتجارة والتأمين (إن مثل هذا الادعاء سيدمر الشركة).

أما الاستشهاد بالمصادر المحترمة فيلجأ إلى الوثائق أو إلى الأشخاص الذين يعتبرون في نظر المدعي، أهلاً للثقة وللتصديق، لا يرقى إليهم الشك. وسوف يقوم هو باستخدامهم ليحاول إقناع الطرف الآخر بصدق موقفه والأمثلة على ذلك تشمل: الإنجيل، القرآن، التلمود، أو الدستور، والقوانين العامة وأشخاص مثل أبراهام لنكولن، والمدراء... وغيرهم.

ويشير وصف الأطراف المعنية الأخرى إلى أحكام حول آراء وقيم أو قدرات الشخص الآخر أو المجموعة الأخرى كأن نقول: لماذا الأمر غير منطقي،

أو غير ملائم أو غير منظم جيداً أو بعيداً عن الواقع.. أو أن نقول مثلاً عن شخص ما: إنه ينتمي إلى التيار اليميني أو أنه مهووس بالبيئة أو أنه سلاّب نهّاب أو شخص غير مسؤول أو مدير دكتاتوري في معاملته.. وهكذا.

إن حضور أحد هذه المؤشرات أو أكثر يعطي تنبيهاً للفرقاء الآخرين أو للوسيط بأن هناك قيماً في الساحة ومعتقدات قوية تقف وراء الكلمات الشفهية والمسلكيات غير الشفهية للطرف الآخر.

قبل النظر في طرق الرد على الخلافات التي تتضمن نزاعاً حول القيم، وقبل القيام بإدارة مثل هذه النزاعات، من المهم أن نلاحظ بأننا لسنا مضطرين لحل جميع خلافات القيم فبعضها لا يمكن ولا يجب حله. على سبيل المثال، في نزاع يتضمن اختلافات دينية ملموسة، إذا كان أحد المنازعين مسيحياً متشدداً وكان الطرف الآخر مسلماً متشدداً وكل منهما يريد أن يشد الآخر إلى دينه. فإن هناك احتمالاً ضعيفاً بأن يقوم أحدهم بتغيير معتقداته الدينية الأساسية. يوجد استثناء لهذه الحالة إذا ما أراد الاثنان (رجل وامرأة من دينين مختلفين) الزواج وكان حبّهما لبعضهما أو كانت الضغوط والرغبات العائلية أقوى من أن يلتزم أحد الطرفين بمعتقداته الدينية الخاصة).

في حالات أخرى، من المهم أن لا تحاول القيام بمصالحة بين القيم، على سبيل المثال: هناك قيم لا تتلاءم مع حفظ الكرامة الإنسانية وتعزيزها، ولا مع السلامة الشخصية في الحياة. فحاجة الزوجة إلى السلامة والحماية والقيم التي تحملها حول هذا الموضوع يجب أن ترجح على معتقدات زوج مسيء وعلى قيمه التي تنادي بأن زوجته ملك له وأن عليه أن يكون قادراً على معاملتها بالطريقة التي يشاء.

في مثل هذه الحالة، من المهم أن تسود قيم السلامة والحماية على القيم الأخرى التي تدعي بأن الشخص حرّ في عمل ما يشاء.

وأخيراً، من المهم أن نتذكر أن الناس ليسوا مضطرين بأن يحملوا القيم نفسها من أجل العيش معاً بانسجام وسعادة. فالأزواج والزوجات الذين يعيشون حياتهم بسعادة لا يحملون القيم نفسها في كل مناحي حياتهم، والزواج المختلط بين اثنين من أديان مختلفة يمكن أن يستمر بسلام تماماً كما كان يحدث في عصر إسبانيا الذهبي ما بين الأعوام 750-1100 ميلادي، عندما كان المسلمون والمسيحيون واليهود يتشاركون في ثقافة عامة ويعيشون معاً جنباً إلى جنب دون أن يضطروا إلى قتل بعضهم البعض (مينو كال 2002).

والنزاعات التي تتضمن قيماً راسخة، خاصة القيم المحددة ذاتياً والنهائية، تصبح أكثر صعوبة واستعصاءً على الحل عندما ينظر كل طرف إلى قيمه على أنها قيم استثنائية أو عندما يصرون على أن قيمهم فقط هي الصحيحة أو يشعرون بتهديد من قيم الآخرين أو يعتقدون بأن من يحمل قيماً مختلفة ومتشددة هو على خطأ أو يؤمنون بأن عليهم تغيير ديانة خصومهم أو تحييدهم أو عزلهم أو تهميشهم أو حتى إزالتهم، مثل هذه الأنواع من النزاعات تحتاج إلى مساعدة الطرفين في إدارة اختلافات القيم وتقليل الضرر أو الألم الذي يمكن أن يسبباه لبعضهما البعض.

مقاربات عامة للرد على اختلافات القيم

كلما كان النزاع أكثر تضمّناً لهوية الفرد أو المجموعة وأكثر ارتباطاً بالقيم والمعتقدات النهائية أو التشغيلية، شعر الفرقاء بتهديد أكبر في حال تم تحدي قيمهم أو في حال طُلب منهم تغييرها بأي طريقة. لذلك يبرز السؤال التالي: ما الذي يمكن عمله لمعالجة النزاعات التي تتضمن اختلافات في القيم أو تحمل قيماً نهائية أو تشغيلية وكيف يتم منع هذه النزاعات من أن تتصاعد.

هناك عدد من المقاربات التي ترد على نزاعات القيم (سوف يتم استكشافها لاحقاً) وكل مقاربة تتطلب مستوى مختلفاً من التغيير في هويات

وقيم أطراف النزاع. وبعض هذه المقاربات يسعى إلى معالجة عناصر النزاع دون معالجة التوترات المرتبطة بالقيم التي تقف وراء هذا النزاع، أما البعض الآخر فيتطلب تغييراً في المعتقدات.

وأي واحدة من هذه المقاربات يمكن أن تناسب نزاعاً معيناً أو يمكن أن لا تناسبه، كما يمكنها أن تكون فعالة إذا ما استخدمت لوحدها أو بالاشتراك مع مقاربة أخرى. ويتوجب على فرقاء النزاع والوسطاء أن يجربوا واحدة أو أكثر من هذه المقاربات قبل العثور على واحدة أو أكثر يمكن أن تساعد المتنازعين على معالجة اختلافاتهم وإدارتها بفعالية.

كذلك يعتبر توقيت إدخال هذه المقاربات أو تجربتها مسألة مهمة. وبعض أوائل المقاربات التي سيتم عرضها قد تشمل مقاربات لحالات شهدت قليلاً من التفاعل أو مستوى عالٍ من النزاع بين الفرقاء ووصلت فيها الثقة والاتصالات الإيجابية والتفاهمات المتبادلة والتراحم إلى مستويات ضئيلة أو معدومة. كذلك توجد مقاربات تصلح في حال وجود عناصر معينة أو علاقة إيجابية بين الفرقاء، أو اتصالات معززة أو انفتاح أكبر على استكشاف الخلافات في القيم. وهكذا، مع وضع مثل هذه المحاذير في الحسبان، دعونا الآن نقوم بتفحص بعض المقاربات المحتملة التي تهدف إلى معالجة خلافات القيم والنزاعات الناتجة عنها.

مقاربات للرد على اختلافات القيم دون تغيير معتقدات الأطراف

تركز هذه المقاربات على زيادة التفهم لتنوع الأفكار واختلافاتها دون إحداث أي تغييرات في القيم، ورغم أن هذه المقاربات لا تحل النزاعات إلا أنها يمكن أن تساعد الفرقاء على التقدم إلى الأمام في مسألة الوصول إلى اتفاق.

معالجة أو حل عناصر أو قضايا النزاع السطحية

المقاربة الأولى تتضمن مساعدة فرقاء النزاع على الوصول إلى تسوية حول القضايا السطحية أو مستويات التغير، أي تسويات تساعد على تخفيف التوترات والأحقاد دون أن تخفف من المشاكل والقضايا الخاصة المتعلقة بالقيم (سسكند وفيلد 1996، ص158). وهذه القضايا تعتبر هامشية بالنسبة للصراع المركزي ولكن معالجتها بنجاح يمكن أن تسهم في التخفيف من التفاعلات السلبية وغير المثمرة، وفي وضع الأساس لمقاربات أخرى يمكن أن تعالج الخلافات حول القيم.

على سبيل المثال، عندما كان النشطاء الذين وقفوا ضد التمييز العنصري خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين يكافحون بالطرق السلمية والعنيفة حكومة التمييز العنصري في جنوب إفريقيا، تم استدعاء أحد الوسطاء ويدعى إتش. في. فان دي مروي من أجل التخفيف من حدة أحد النزاعات العرقية والسياسية المتفجرة ومحاولة الوصول إلى تسوية. فقد كان نشطاء كيب تاون المسلحون قد استولوا على بناية دينية في محاول للاحتجاج على المعاملة القمعية الظالمة التي يمارسها النظام، وعلى انتهاكه لحقوق الإنسان، وتم تبادل عدة طلقات نارية مع الشرطة وظهر الموقف وكأنه يتجه نحو التصعيد إذا لم يتم فعل شيء.

عندما قام دي مروي بعرض خدماته على النشطاء، واجه رفضاً مبدئياً منهم وأخبروه بأنهم يسعون إلى استمرار النزاع ضمن استراتيجية شائعة في المواجهات السياسية لكي يعرف العالم مدى حدة القمع الذي يمارسه هذا النظام. أدرك فان دي مروي حقيقة القيمة التي تسعى إلى توعية الرأي العام حول هذا الموضوع ولكنه سأل النشطاء إذا كان في مصلحة قضيتهم أن تتم مواجهة مسلحة قد تنتهي بمصرعهم أو بمصرع رجال الشرطة. هل هناك إمكانية

للاستمرار في النزاع والضغط على النظام وتوعية الرأي العام وفي نفس الوقت تخفيف حدة المواجهة العنيفة المحتملة؟

وهنا وافق النشطاء على تسليم البناية والتخلي عن أسلحتهم إذا سمح لهم بالمغادرة بسلام وأمان دون أن تتم ملاحقتهم وإدانتهم من قبل الشرطة. وقد قام دي مروي برفع هذه المطالب للحكومة ، ولما لم يكن هناك أي متضرر في هذا الحدث فقد تم قبول المطالب.

يوضح هذا المثال استخدام مبدأ التفاوض على قضايا هامشية دون اللجوء إلى معالجة قضايا الاختلافات الحادة في القيم. وتوجد عدة استراتيجيات من شأنها أن تساعد الناس على الوصول إلى اتفاق حول بعض القضايا دون الحاجة لتغيير قيمهم الأساسية. إحدى هذه الاستراتيجيات تكمن في تجنب الحديث حول الهوية والقيم فإذا لاحظ أحد الأطراف أو الوسطاء أو علم بوجود خلافات حادة حول الهوية والقيم بين المتنازعين، وإذا كان يعتقد بأن الخوض في مثل هذه المواضيع الحادة لن يكون دافعاً لحل بعض القضايا الشائكة على الأقل أو قد يعطل حصول أية تسوية، فإن عليه أن يحجم عن مناقشتها ولا يدخل في أي مفاوضات حول القيم. قد يلتقي الوسيط مع كل طرف على حدة قبل عقد الاجتماع المشترك أو بعد أن يرد ذكر القيم في الاجتماع المشترك واستكشاف إذا كان النقاش حول هذه المواضيع سيكون مثمراً أو سيكون ضرورياً من أجل أن يتفهم الفريق الآخر القيم المطروحة وهنا قد يساعد الوسطاء على اتخاذ قرار بمناقشة مواضيع القيم أو عدم مناقشتها في سياق عملية الوساطة.

وقد يقوم الوسيط في بعض الأحيان باتخاذ قرار فردي بالحد من النقاش حول القيم بين الأطراف المتنازعة. وهذا ما كان عليه الحال في النزاع الذي أوردناه سابقاً في جنوب إفريقيا.

وتعتمد الاستراتيجية الثانية على تجنب صياغة القضايا أو المشاكل التي تضم خلافات حول الهوية أو القيم. وعندما يواجه العديد من المفاوضين أو الوسطاء فريقاً يتحدث عن النزاع ضمن سياق استقطابي للقيم، يتجاهلون الولوج في هذا الموضوع أو يحاولون تلطيف عنصر القيم في موقف هذا الفريق، وهم يفعلون ذلك من أجل تجنب التصعيد أو صياغة النزاع ضمن نصوص خلافية يصعب التصالح عليها. على سبيل المثال: في نزاع دار ضمن مؤسسة فرص التوظيف المتساوية حول إعادة تصنيف وظيفة، ادعت إحدى الأميركيات من ذوي الأصول الإفريقية بأنها تعرضت لتمييز عنصري من قبل المراقب الأبيض بسبب عرقها، ووجهت الاتهام إلى المؤسسة بأنها عنصرية. وقد نفى المراقب بشدة هذا الاتهام ورفع دعوة مضادة مفادها أن هذه الموظفة تلعب ورقة العرق لكي تحصل على مكسب غير عادل ضد منافسيها من طالبي الوظيفة، هنا اختار الوسيط عدم التطرق إلى التهم المتبادلة لأن النقاشات الساخنة التي قد تدور بين المراقب والموظفة حول مسألة العرق لن تؤدي إلى نتيجة. وهكذا قام الوسيط بإعادة صياغة المشكلة بعيداً عن التمييز العرقي وحوّلها إلى امتحان عادل ومشترك للمعايير المكتوبة التي تستخدمها المؤسسة لإعادة تصنيف موظفيها، ولاستكشاف كيف تم تطبيق هذه المعايير في معالجة طلب هذه الموظفة لإعادة تصنيفها. وبعد فحص مشترك للمعايير والمقاييس والعملية التي استخدمت للتصنيف، خرج الفرقاء بقرار يقول بأن الموظفة ليست مؤهلة للمنصب الجديد وأن الآخرين أفضل منها تأهيلاً وقد شجع الوسيط المدعية على إسقاط دعواها.

غيِّر العلاقات والأطراف ولكن ليس القيم

هناك مستوى آخر من التغيير يتضمن تغيير بعض نواحي العلاقة السائدة بين الأطراف المتنازعة دون أن يسعى إلى تغيير قيمهم الأساسية (سسكند وفيلد

1996). والفرضية التي تقف وراء هذه الاستراتيجية هي أنه إذا تحسنت العلاقة بين الأطراف من ناحية تعزيز المودة والاحترام ودرجة التحمل من خلال إحداث تغييرات في المسلكية والمواقف، فإن هذه الأطراف قد تصبح قادرة على التفاعل والعمل أو العيش معاً في أجواء معقولة دون أن تحمل القيم نفسها (كيالديني 2001) وفيما يلي ثلاث استراتيجيات تعمل في هذا الاتجاه بالإضافة إلى توضيح لحالات تمثلها:

1- غيِّر من تصرفات الفرقاء وليس من قيمهم: في الحالة التي ورد ذكرها سابقاً حول التمييز في الوظيفة، أو في النزاعات التي تتضمن قيماً حادة فيما يتعلق بالتحرش الجنسي أو بتوقع المساواة في المعاملة، يستطيع الفرقاء أو الوسطاء أن يضعوا جانباً أية مواجهات بين القيم المتنافرة وأن يوجهوا تركيزهم نحو تغيير مسلكيات الأطراف المتنازعة. على سبيل المثال: على المستوى الشخصي، كان يمكن للوسيط في قضية إعادة تصنيف الموظفين أن يطلب من كل طرف سواء بشكل مشترك أم على حدة بأن يقوم بتحديد التصريحات والمسلكيات التي قام بها الطرف الآخر والتي ينظر إليها على أنها إشارة أو تعبير عن مواقف أو تصرفات عنصرية، ويمكن في هذه الحالة مناقشة هذه التصريحات أو المسلكيات بشكل مشترك من قبل الأطراف بحيث يحجم كل طرف عن الإدلاء بها أو القيام بها في المستقبل. مثل هذا التغيير في التصرف قد يؤدي دون أن يكون ذلك بالضرورة إلى تغيير في القيم، كما أنه يمنع إطلاق أية تصريحات أو القيام بأية تصرفات في المستقبل من شأنها أن تؤدي إلى اشتباك مباشر حول المعتقدات.

2- غير من مواقف الفرقاء تجاه بعضهم البعض دون أن تغير قيمهم. المواقف هي المعتقدات ولكنها ليست بأهمية أو بعمق القيم الأساسية، وغالباً ما يشار إلى المواقف ضمن صيغة محبة شخص أو شيء أو عدم محبته (كيالديني 2001) كما أنها ترتبط أحياناً بالأفضليات.

إحدى الاستراتيجيات التي يمكن للفرقاء أو الوسطاء استخدامها للرد على اختلافات القيم دون محاولة تغييرها هي في تحسين علاقات الأطراف مع بعضهم البعض وزيادة مودتهم لبعضهم. على سبيل المثال: اكتشف زوجان محافظان اجتماعياً أن ابنتهما العازبة تعيش مع صديق ذكر، وقد صعق الزوجان في البداية لدى اكتشافهما الأمر فقد كان هذا العيش المشترك بين الذكر والأنثى دون زواج انتهاكاً للقيم التي يحملانها وأعلنا ذلك بوضوح لابنتهما عندما جاءت تزورهما، وقررا أن يجافيا ابنتهما وهذا الرجل الذي يعيش معها في الخطيئة لذلك رفضا القيام بزيارة لهما في البلدة المجاورة ولم يقبلا التحدث على الهاتف إلا مع ابنتهما فقط. بعد سنة، قررت الابنة التي استمرت في العيش مع هذا الرجل أن تدعو أمها لزيارتها وقد وافقت الأم بعد أن قامت باستخارة طويلة، وخلال الزيارة التي استمرت أسبوعاً تعرفت على هذا الرجل الذي يعيش مع ابنتها ووجدته شخصاً ودوداً، محترماً ومسؤولاً يعامل ابنتها معاملة حسنة جداً، وبدأت تحبه، وعندما عادت إلى منزلها نقلت شعورها إلى زوجها. وفي نهاية الأمر قام الأهل بدعوة الابنة وصديقها لزيارتهم وقد قام الاثنان بعد مضي شهر بزيارة بلدة الأهل ومكثا في المنزل بعض الوقت، وبعد عدة زيارات وافق الأهل على أن يعيش الاثنان معاً في غرفة واحدة وقد استمر الأهل في حمل قيم مختلفة عن ابنتهما وصديقها فقد كانا يفضلان أن يتزوج الاثنان قبل أن يعيشا معاً ولكنهما كانا راغبين في تحمل هذا الترتيب بسبب محبتهما لابنتهما ومودتهما لصديقها.

وقد لوحظ وجود تحركات مشابهة في تدخلات أخرى حدثت ضمن نزاعات حادة. على سبيل المثال انطلقت في أواسط عقد التسعينات من القرن العشرين تدخلات من قبل وسطاء أميركيين وروس من أجل مساعدة الأحزاب السياسية المختلفة التي انخرطت في الحرب الأهلية في طاجيكستان على إقامة

علاقات أكثر إيجابية وتطوير حلول محتملة لإنهاء النزاع (سوندرز 1999). وكان فرقاء النزاع قياديين من الصف الثاني لمختلف الفئات والأحزاب، وكان العديد منهم قد فقد أعضاء من عائلته نتيجة للنزاع.

وقد بدأ الحوار بعملية بناء علاقات شخصية بين الأطراف المتعادية، وأتاحت الجلسات الأولى فرصاً أمام المشاركين للتحدث عن مصادر النزاع وتطوره وكيف أثرت هذه الأمور عليهم وعلى عائلاتهم. وقد أدى تزايد الحوار على مائدة الحل الرسمية وبعيداً عنها إلى تعزيز العلاقات الشخصية وساهمت اللقاءات لتناول المشروبات قبل الطعام والجلسات غير الرسمية التي كانت تتم بعد ذلك إلى تعزيز الروابط تدريجياً بين أعضاء مجموعة الحوار. وبعد عدة جلسات تطورت علاقات شخصية قائمة على الثقة والاحترام. وهنا يجب أن نلاحظ أن العملية لم تغير بالضرورة من الانتماءات والقيم الأساسية التي كانت الأطراف المختلفة تؤيدها ولكنها أتاحت لهم المجال للتركيز على بعض القضايا التي يمكنهم حلها، وعلى توضيح المصالح وتطوير بعض المقترحات العملية لمنع تصاعد النزاع والتحرك باتجاه السلام وتطوير المصالحة بين الأطراف المعنية.

3- غيّر بنية العلاقة التي تتفاعل الأطراف من خلالها ولكن لا تسعَ إلى إحداث تغيير مباشر في القيم.

إن تغيير قواعد العلاقات بين الناس أو تعديل بنية فرص التقائهم واختلاطهم ببعضهم البعض وتفاعلهم الإيجابي يمكن أن يغير أحياناً من علاقات النزاع بينهم ويحولها إلى علاقات أكثر إيجابية مما يخفف من التوترات بين مختلف القيم والانتماءات.

وهذه القواعد تعود عامة إلى قوانين وأنظمة وأعراف وإجراءات معيارية تحدد ما يمكن أن يسمى تصرفاً مقبولاً وما لا يمكن. وقد تكون هذه القواعد بيتية أو مجتمعية أو على مستوى المؤسسات أو الأمة. على سبيل المثال: تمرير

قوانين الحقوق المدنية في الولايات المتحدة والتي فرضت دمج المدارس وغيرها من المرافق العامة ووسائل التجارة عبر الولايات مما وضع أعرافاً ومسلكيات جديدة للعلاقات بين الأعراق والانتماءات المختلفة. وقد أدت هذه الأعراف الموضوعة والتي تنص على المعاملة المتساوية والاحترام المتبادل إلى إيجاد أطر جديدة للتفاعلات بين الناس القادمين من خلفيات عرقية وإثنية مختلفة. وساعد وجود هذه المظلة من القوانين التي منعت مسلكيات التمييز العنصري بين الناس إلى تشجيع ظهور تفاعلات اجتماعية إيجابية دون أن تتحدى مباشرة القيم التي يحملها كل من البيض أو الأميركيين ذوي الأصول الإفريقية أو غيرهم من الأعراق. بالإمكان استخدام مقاربات مشابهة في أماكن العمل إذ أن القواعد والأعراف للمسلكية يمكن أن تثبّت بحيث تطلق إطاراً جيداً لتطوير اتفاقيات تتم بالوساطة فيما يتعلق بالتصرف المتوقع. ورغم أن تعديل البنى لا يؤدي مباشرة إلى تغيير القيم إلا أنه مع مرور الوقت يخلق أعرافاً مسلكية جديدة وطرقاً جديدة للتفاعل يمكن أن تؤدي في نهاية الأمر إلى إحداث تغيير في المعتقدات.

وقد يعني تغيير البنى أيضاً تغيير النشاطات والمنتديات التي تختلط فيها الفئات المختلفة مع بعضها البعض كما يمكن أن تعني أيضاً، الفصل بين أطراف متشابكة سلبياً، وتقييد تفاعلاتهم المشتركة وإيجاد دوائر مصالح تهيمن فيها قيمهم. وسوف نكتب بإسهاب أكبر حول هذه المقاربة لاحقاً ولكن علينا أن نعلم أن هذه التغييرات تخلق منتديات يتم فيها بناء تفاعلات وعلاقات إيجابية وتعزيز هذه العلاقات والتفاعلات.

زيادة تفهم القيم المختلفة وتحملها

هذه المجموعة المؤلفة من خمس مقاربات تركز على زيادة التفهم المعرفي أو الثقافي أو العاطفي للقيم الانتمائية والنهائية والتشغيلية من قبل الأطراف المتنازعة دون أن تحاول أن تُحدث تغييراً مباشراً في المعتقدات.

1- تشجيع الأطراف على تثقيف بعضهم البعض بقيمهم مع التركيز بعدم توقع أي منهما بأن يغير معتقدات الآخر.

تسعى هذه المقاربة لزيادة الوعي حول مختلف المعتقدات وفي نفس الوقت رفع الضغط الذي يمارس على الفرقاء من أجل تغييرهم. إن أي تفهم أكبر لقيم الأطراف والأهمية التي يعلقونها على هذه القيم وكيف تؤثر هذه القيم في حياتهم وفي دوافعهم، يمكن أن يؤدي إلى خلق قدرة أكبر على التحمل وعلى تقبل الأفكار التي تختلف عن أفكارهم.

والخطوة الأولى في الرد على القيم المتعارضة تتمثل في إيجاد منتدى آمن وعملية تُسهّل التعبير عن المعتقدات الثابتة، وشرحها واستكشافها بحيث يعطى كل فريق فرصة للتعبير عن قيمه وتفسيرها ومن ثم يطلب من طرف وسيط أو طرف معارض بأن يعيد قراءة نص هذه المعتقدات بدقة.

أحياناً يتطلب الأمر النطق بوضوح بهذه القيم اعتماداً على مدى رغبة الفرقاء بتفحص معتقدات الفرد أو المجموعة. على سبيل المثال: في أحد النزاعات البيئية حول موضوع حماية الأجناس والتي شملت ناشطين في حقوق الحيوان، كانوا يعارضون قتل الحيوانات، صرحت الناطقة باسم المجموعة بأنها ترغب في عرض قيمها ومعتقداتها ومواقفها لكنها لا ترغب بأن يقوم الآخرون بالمساءلة حول هذه القيم والمعتقدات أو بتحديها بشكل مباشر. وإذا ما تم الالتزام بهذه القواعد الإجرائية فإنها قد ترغب بتردد في الإصغاء إلى آراء الآخرين ومعرفة قيمهم ومعتقداتهم.

2- اعترف بالقيم دون أن يتطلب الأمر أن تتوافق معها.

هذه المقاربة تتجاوز العملية التي ورد ذكرها سابقاً من حيث أنها تشمل أطرافاً ينخرطون في تبادل تثقيفي للقيم التي يحملونها مما يتطلب من كل منهم

الاعتراف بأهمية ما يعبر عنه الآخرون. وهذا الاعتراف لا يعني أن على كل فريق أن يتفق مع الفريق الآخر ولا يعارضه في قيمه ولكن مجرد الإصغاء وإدراك أهمية كل هذه القيم لدى كل فريق.

3- أوجد تفهماً معرفياً وتراحماً عاطفياً تجاه قيم الطرف الآخر دون أن تدفع نحو التوافق.

كذلك تتجاوز هذه المقاربة الاعتراف بقيم الطرف الآخر وتطلب من أحد المفاوضين أو أكثر إدراك وفهم قيم المفاوض الآخر ولماذا هي مهمة ثقافياً وعاطفياً بالنسبة له دون أن يتطلب منهم الأمر التوافق معه، على سبيل المثال: في نزاع يتعلق بحماية الأجناس بين إحدى ناشطات حقوق الحيوان ومواطن من أهل أميركا الأصليين في ألاسكا ويدور حول الإدارة الانتقائية في قتل الذئاب من أجل حماية قطعان الجاموس والرنّة من الإبادة، اعترفت الناشطة بأنها تتفهم حاجة مواطني البلاد الأصليين للحصول على الطعام وبأن الذئاب قد خفضت من أعداد الحيوانات المتوفرة للصيد من خلال افتراسها لهذه الحيوانات وعبرت عن تفهمها لمدى الاهتمام الذي توليه هذه القبائل لحماية صيدها وأن الأمر هو مسألة بقاء بالنسبة لهم.

والخطوة التي تتجاوز هذا التفهم المعرفي والعاطفي هي في شرعنة قيم الآخرين أو جعلها شرعية. وهذا الأمر يتطلب إدراك أن قيم الطرف الآخر هي قيم مقبولة ومبررة وشرعية بالنسبة للفريق التي يحملها وربما بالنسبة للفريق التي تم عرضها أمامه. على سبيل المثال في أحد النزاعات المائية الساخنة التي جرت في غرب الولايات المتحدة وتطلبت وساطة من المحكمة العليا، نطق أحد الفرقاء من إحدى الولايات الواقعة أسفل النهر بوضوح بالقيم التي يرغب فيها وهي معاملة منصفة ومتكافئة تحت بنود اتفاق يعقد بين الولايات الثلاث المنخرطة في النزاع، إضافة إلى توفير المياه كاملة للولاية التي حرمت منها في السنوات

السابقة. أما ممثل الجماعات المعارضة أعلى النهر فقد أعاد قراءة نص قيم الطرف الآخر ومصالحه وبيّن في نطقه للمشكلة تفهماً لأفكار ومشاعر الطرف الآخر واعترف على الأقل بأن مطلبه الأول والمتعلق بمعاملة منصفة ومتكافئة هو مطلب شرعي ضمن شروط النزاع يتوجب قبوله. كما ذكر أنه لو كان في مكان الطرف الآخر وكان يعتقد بأنه لا يعامل معاملة عادلة فإنه سيشعر بنفس شعوره إلا أنه مع ذلك أنكر بقوة أن الولاية الأخرى قد عانت نقصاً في المياه خلال السنوات الماضية.

والاعتراف أسهل تحقيقاً من الشرعنة إلا أنه في حالة الحصول على اعتراف يصبح من السهل على الوسيط أن يقول أو أن يصل إلى توافق حول تصريح مثل: «مما سمعنا، ومما قلته، أنك تدرك أن قيم ومعتقدات هذا الطرف تعتبر مهمة له وقد ظلت توجه تفاعلاته مع مؤسستكم. كلنا نحتاج إلى الاعتراف بأنكم لستم في الوضع نفسه الذي هم فيه ولكن في حالة كنتم كذلك فهل ستكون هذه القيم معقولة حتى تحاولوا تحقيقها؟ وهل تعتبرون معتقداتهم شرعية وجديرة بالكفاح من أجلها؟ » .

4- وضّح القيم واتفق على أن تختلف.

تعتبر هذه المقاربة جهداً صريحاً لدفع الفرقاء على توضيح قيمهم وتطوير تفهم معرفي وعاطفي لهذه القيم ومن ثم وضعها جانباً ومحاولة حل النزاع دون بذل أي جهد لاحق في تغيير معتقدات الطرف المعارض. وبعد أن يقوم الفرقاء بنطق واستكشاف القيم والأفكار التي يؤمنون بأهميتها، يصبح واضحاً أنهم لن يتحولوا إلى الجانب الآخر، وحينها قد يطلب الوسيط الاعتراف بالوضع الذي وصلوا إليه والاتفاق على أن لا يتفقوا حول هذه القيم والتحرك لرؤية إذا كان من الممكن حل النزاع بطرق أخرى.

5- إيجاد دوائر اهتمام.

عندما لا يستطيع الفرقاء الاتفاق حول القيم، فإنهم يلجأون أحياناً إلى الاتفاق حول عوالم من النفوذ أو التأثير تهيمن عليها قيم كل فريق. مثل هذه المقاربة لا تلغي النزاع ولكن بإمكانها تخفيف القضايا التي قد يتنازع عليها الفرقاء في المستقبل لأن كلاً منهم قد حصل على عالم لا يتدخل فيه الطرف الآخر. مثال على ذلك استقرار العلاقات بين أميركا وروسيا في أوروبا الشرقية بعد حصار برلين وأزمة الصواريخ الكوبية لأنه تم تحديد مجالات تأثير الاتحاد السوفياتي (روسيا) في أوروبا الشرقية، ومجالات تأثير الولايات المتحدة في القسم الغربي من القارة الأوروبية، تحديداً جيداً ومنصفاً.

في حالات الطلاق، يمكن للطرفين المنفصلين أن يتفقا على مجالات تأثير وقواعد مختلفة تتعلق غالباً بالقيم مثل عندما يكون الطفل في بيت أمه أو في بيت أبيه. وفي النزاعات التي تنشب بين مديرين اثنين يعملان ضمن مناوبات، يستطيع كل منهما ممارسة طريقته الخاصة في الإدارة ولكن في أوقات مختلفة.

مقاربات للرد على القيم التي تسعى لتلبية مصالح

القيم هي معتقدات تتطلب أفعالاً من أجل تحقيقها. والتركيز على الأفعال، يتيح للفرقاء غالباً الانتقال من التركيز على القيم إلى التركيز على المصالح، أي المصالح التي تحتاج إلى معالجة أو تلبية من أجل تحريك القيم.

1- ترجم القيم إلى مصالح وفعِّل عملية تلبيتها.

القيم هي بنىً عقلية أو أفكار تحدد الهوية وتوجه الحديث أو التصرف. ويتطلب تفعيل القيم بشكل عام تطوير فرص ومنتديات للناس من أجل العمل بهويتهم وأفكارهم الراسخة. كما يشمل التفعيل أيضاً تحديد الخيارات أو الطرق

التي يعيش فيها الناس قيمهم بالإضافة إلى طرق تطبيق هذه الخيارات. ويقودنا هذا إلى وجود ارتباط وثيق بين القيم والمصالح.

والمصالح هي الاحتياجات الحقيقية والإجرائية والنفسية أو تلك التي ترتبط بالعلاقات والتي يتوجب تلبيتها بالنسبة للفرد لكي يشعر بالراحة من نتائج مفاوضات أو تسويات النزاع. ومن أجل أن يشعر الفرد أو المجموعة بان قيمهم قد لاقت احتراماً وشرعية وأن الفرصة متاحة لهم للعمل بها، يتوجب عليهم أن يكونوا قادرين على تلبية تلك المصالح، على سبيل المثال أدت التغييرات في القيم بالنسبة لقوى العمالة في أميركا الشمالية وأوروبا الغربية عبر السنوات الخمس عشرة إلى العشرين الأخيرة إلى حصول توقعات أكبر من طرف الموظفين باتجاه زيادة مشاركتهم في القرارات التي تتخذها مؤسساتهم. فقد أصبحت القيم التشغيلية والنهائية للموظفين هي مشاركة أكبر في أماكن العمل والتأثير على القرارات التي تؤثر على حياتهم. ويقول أنصار هذا الرأي: «نحن نعيش في مجتمع ديمقراطي نستطيع فيه انتخاب زعماء والتصويت على قرارات رئيسة لذلك، لماذا لا يكون لنا رأي أقوى في أماكن عملنا؟ إلا أن بعض المدراء يرتعدون لدى سماعهم أصوات التأييد لمثل هذه القيم من قبل موظفيهم بسبب حملهم لأفكار مناهضة تماماً لهذه الأصوات. ويؤمن المدراء دائماً بأن الإدارة هي التي يجب أن تملك مميزات اتخاذ القرار المؤسسي. بالنسبة لهم المدير هو الذي يعرف ما هو الأفضل وعلى الموظفين أن ينقادوا وراءه وليس أن يكونوا قادة.

وإذا قمنا بفحص القيم والمصالح المرتبطة لأنصار زيادة المشاركة في أخذ القرار، نجد أن هناك عدة أسئلة تظهر مثل: هل هم مهتمون بالمشاركة المباشرة أو بالمشاركة التمثيلية؟ هل درجة المشاركة تركز على مهمة أو عمل معين أم على وضع سياسة المؤسسة؟ لذلك نجد، بناءً على المصالح المحددة للموظفين والإدارة، بأن القيم المتعلقة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، والامتيازات التي تمتلكها الإدارة ليست أمراً استثنائياً لدى الطرفين.

على سبيل المثال، في إحدى الوساطات التي جرت بين نقابة المعلمين وبين هيئة إدارية مدرسية في مدينة كبيرة، طالبت النقابة بحق الاستشارة والاشتراك في الإدارة المالية للمقاطعة وقال ممثلو النقابة أن من ضمن القيم والمبادئ الأساسية للمؤسسة وقيادتهم أن يكون لهم الحق في المشاركة بالقرارات التي تؤثر على رواتب أعضاء هذه المؤسسة وأحوالهم في العمل. ولكن الهيئة الإدارية ردت بان القرارات هي امتياز للإدارة فقط. وبعد نقاش طويل وافقت الإدارة من حيث المبدأ على منح اشتراك أوسع للنقابة في الشؤون المالية ولكنها اشترطت لتحقيق ذلك وجود رغبة لدى النقابة في المشاركة مع الإدارة عند اتخاذ قرارات صعبة مثل معالجة عجز في الميزانية أو احتمال تسريح بعض الأساتذة من العمل. وهنا نجد أن القيم التشغيلية للإدارة كانت تنص على أنه إذا كان هناك ضرر سيقع نتيجة المشاركة في القرارات المتعلقة بالقضايا المالية، فإن المسؤولية عن هذا الضرر يجب أن تكون مشتركة أيضاً.

وبعد التفكير في الأمر، لم يكن ممثلو النقابة واثقين من رغبتهم في تحمل المسؤولية عن قرارات قد تؤدي إلى تسريح معلمين لأن التورط في مثل هذا الأمر بمشاركة الإدارة أي باتخاذ قرارات لا تحظى بالرضا من قاعدتهم، سيجعلهم مسؤولين مباشرة عن خسارة الناس لوظائفها كما سيُقوِّض نفوذهم في النقابة. نتيجة لذلك، بدأوا بتفحص القيم التي تحملها نقابتهم والمصالح التي يرغبون في تحقيقها واتفقوا أنهم على الرغم من رغبتهم في نوع من المشاركة في بعض القرارات المالية الصعبة إلا أنهم لا يرغبون في تحمل المسؤولية عن كل تلك القرارات. وهكذا وبعد نقاشات مطولة اتفقت النقابة والإدارة على مجالات مالية معينة يمكنهما التشارك في أخذ القرارات بصددها إضافة إلى حماية وتعزيز قيمهما المتضاربة.

2- أوضح القيم وحدد الأهم منها وضع الأولويات.

كما ذكرنا سابقاً، يحمل الأفراد وتحمل الجماعات درجات من القيم، وبعض هذه القيم تعتبر أهم من غيرها. وقد يحدث أحياناً بعد أن تنطق الأطراف المتنازعة بقيم بعضها البعض وتتفهمها وتظهر تعاطفاً متبادلاً حولها، أن تجد هذه الأطراف نفسها مضطرة لاختيار أي منها يجب أن يعطى الأولوية. على سبيل المثال، في إحدى حالات قضايا حق رعاية الأطفال بين الأم والأب كان الاثنان يتجادلان حول نوعية النشاطات التي يجب أن تقدم لأطفالهما خارج نطاق الدراسة، ومن الذي ينبغي عليه دفع ثمن نفقات هذه الأنشطة. وكانت الأم التي تملك قيماً فنية قوية ترغب لابنها ولابنتها أن يتعلما دروساً في الفن والرقص كل أسبوع بينما كان الأب، ورغم دعمه لابنته في الأمور الفنية ويشعر أن الزوجة قد تجاوزت الحد في الأنشطة التي تطلبها لهما بعد المدرسة كما كان يشعر بالقلق بالنسبة لمن سيدفع ثمن هذه الأنشطة إذ أنه كان موظفاً بسيطاً لا يملك أن يدفع المبلغ الذي يمكن لزوجته أن تدفعه ولم يكن يرغب أن يشعر طفلاه بأن زوجته قد منحتهما فرصاً للحياة والنمو أكثر ما فعل هو.

وبعد نقاش مطوّل، اتفق الزوجان على أهمية أن يكون لطفيلهما نشاطات بعد المدرسة دون تحديد أوقات معينة. ولما كانت ابنتهما قد أظهرت موهبة في الرقص، كما أنها في عمر مناسب لتعلم ذلك فقد قررا أنها يجب أن تتابع نشاطها في ذلك الاتجاه على أن يدفع كل منهما نصف النفقات. كذلك اتفقا أن يقضي ابنهما الصغير وقتاً أطول في البيت مع والده لكي تتاح له الفرصة لممارسة نشاطات غير محددة. كذلك قرر الوالدان أن يحتفظ كل منهما بقيمه المختلفة فيما يتعلق بطريقة قضاء طفيلهما لوقتهما وبأن قيمة ما يدفعه كل منهما من أجل أن يتعلم طفلاهما عدداً من الدروس المعقولة أهم بكثير من أن ينظرا إلى أي من الأبوين هو الأغنى أو من هو الذي يهتم بهما أكثر.

3- أوجد إدراكاً للتنافر الموجود بين القيم التي يحملها أحد الفريقين أو أكثر من أجل تشجيع عملية وضع أولويات للقيم أو عملية تغييرها.

غالباً ما يحمل الأفراد قيماً متعددة في الوقت نفسه، وبعض هذه القيم يتناقض بعضها مع الآخر. على سبيل المثال، قد يثمّن أحد الأفراد توفير النقود من أجل يوم عاصف بينما يحمل قيماً مناقضة بالنسبة لإنفاق النقود على شراء سيارة تبرز مركزه الاجتماعي أو تريحه في التنقل. وعندما يقرر هذا الشخص سواء أن يوفر النقود أو أن ينفقها على شراء سيارة فإنه يقوم بتسوية نزاعه الداخلي ويقرر أي من هاتين القيمتين لها الأولوية عنده.

وتعتمد استراتيجية التفاوض أو الوساطة في إدراك تنافر القيم (فيستنجر 1962) أو وجود توتر بين معتقدين متعارضين وما ارتبط بهما من أعمال، على الفرضية القائلة بأن الناس يسعون عادة ليصلوا إلى نقطة التقاء بين أفكارهم وأعمالهم أو يمكن حثهم على فعل ذلك وبأن الناس لا يشعرون بالارتياح عندما تتعارض قيمهم وأفكارهم مع بعضها البعض. ويعمد المفاوض أو الوسيط الذي يتبع هذه المقاربة إلى وضع الفريق في موضع يختار فيه أياً من القيم يعتبر في الأولوية وأياً في درجة أقل.

وتُظهر هذه الحالة التي تتضمن مفاوضات حول رعاية الطفل مثالاً على هذه المقاربة: فقد كان أحد الآباء يشعر بأذىً شديد نتيجة انفصاله عن زوجته وكان دخول الزوجة في علاقة جنسية مع شخص آخر سبباً لهذا الانفصال، وقد رغب الأب أن يكون له حق رعاية الطفل معتبراً زوجته غير مؤهلة ولا تصلح أخلاقياً لمثل هذا العمل. وقد سمح الأب الذي حصل على حق الرعاية المؤقتة للأم بزيارة الطفل دون أن يسمح للأخير بقضاء الليل عندها خشية تعرضه لمشاهد جنسية مكشوفة. وهنا قرر الوسيط أن يستكشف قيم الزوج في جلسة على حدة ليحدد أولوياته. وهكذا وعبر جلسات خاصة عقدها معه، اكتشف

الوسيط أن الزوج يولي أهمية كبيرة لاستقلالية الفرد وحريته وأنه لم يكن يرغب بأن تسيطر عليه زوجته. وعند ذلك قرر الوسيط أن يستكشف مدى اهتمام الأب بقيم الحرية والاستقلالية وهل يمكن لهذه القيم عنده أن ترجح على كفة الأخلاقيات الجنسية ودار الحوار على الشكل التالي:

الوسيط: يبدو لي أنك تثمن قيمة قدرتك على القيام بخيارات حرة وأنك لا ترغب أن يقيّدك أحد بمطالبة خاصة بوبي (زوجته الذي سينفصل عنها).

الزوج: نعم هذا صحيح.

الوسيط: وأنت تشعر أنك انفصلت عن زوجتك شرعياً ولذلك ينبغي على زوجتك أن تتوقف عن مطالبها التي كانت تتوقع أن تطلبها خلال الزواج.

الزوج: بالطبع فأنا ينبغي أن أكون قادراً على تسيير شؤون حياتي واتخاذ القرارات بمعزل عنها.

الوسيط: دعني أطرح سؤالاً فرضياً. هل هناك احتمال أن تجد في المستقبل إنساناً آخر تهتم به وترغب في قضاء وقت معه؟

الزوج: نعم رغم أن الأمر صعب التصور الآن ولكنه محتمل في المستقبل. أنا أرغب في الزواج مرة أخرى وفي إنجاب طفل آخر.

الوسيط: إذا كان هذا الشخص مهماً لك، فهل ترغب أن يلتقي بابنك وأن يتعرف عليه.

الزوج: بالطبع إن هذا الأمر مهم.

الوسيط: هل هناك إمكانية، بما أن ابنك ما زال صغيراً ولا يستطيع فهم أو إدراك معاني وجود علاقة حميمة، بأن يقضي هذا الشخص الليلة معك مع وجود ابنك في المنزل.

الزوج: حسناً لا أعتقد أن هذه الفكرة هي الأفضل ولكن إذا كان هناك امرأة اهتم بها فعلاً وأرادت أن تكون جزءاً من عائلتي فإن الأمر لا بأس به.

الوسيط: إذن فهي قد تقضي الليل معك؟

الزوج: نعم.

الوسيط: ماذا سيحدث لو أن زوجتك السابقة احتجت على هذا الأمر وقالت أنه ليس مقبولاً وليس لك الحق في فعل ذلك.

الزوج: لماذا تحتج، سوف أقول أن هذا اعتداء على خصوصيتي، فنحن طالقان وليس لها الحق بإدارة حياتي سواء الجنسية منها أم غيرها.

الوسيط: كقاعدة عامة، إن الأشخاص الذين لا يعدّون متزوجين، لا يحق لهم إدارة حياة أزواجهم السابقين وأنت لا ترغب بأي قيود تفرض عليك أو على بوبي.

الزوج: كلا.

الوسيط: هذا الأمر يبدو مهماً جداً بالنسبة للقيم التي تحملها وقد يكون مرشداً قوياً لعلاقتك مع بوبي في المستقبل. أنا أعلم أنك قلق من وجود طفلك في منزل بوبي عندما يكون أصدقاؤها الذكور موجودين في المنزل.

الزوج: نعم.

الوسيط: ألا ترى أهمية أن يطبق هذا المبدأ على كليكما - أي مبدأ الحرية واستقلالية الحرية وأن يكون الإنصاف عاماً؟

الزوج: حسناً نعم ولكن ماذا عن تعرض الطفل لمشاهدة أعمالها وعلاقاتها؟ .

الوسيط: حسناً، يبدو أن ما تخشى منه هو تعرض محدود للطفل لمشاهدة علاقات عابرة، ولكن في حالة كان هناك شخص خاص ومهم في حياة بوبي فهل الأمر سيكون مقبولاً لك؟

الزوج: حسناً، الأمر ليس مريحاً بالكامل ولكني أستطيع التعايش مع ذلك.

الوسيط: لنذهب ونقابل بوبي مرة أخرى. ربما تستطيع عرض فكرتك الجديدة التي تركز على أقصى درجات الاستقلالية والحرية في أخذ القرار بالنسبة لكل منكما كما تركز على أقل تعرض لابنك إلى مشاهدة أي علاقة جنسية عابرة تقيمها بوبي أو تقيمها أنت.

الزوج: حسناً لنذهب.

وكما نرى هنا فقد حدّد الوسيط مبدأين متعارضين الأول حق الناس في اتخاذ قرارات مستقلة والثاني الأخلاق الجنسية، وكلاهما مبدآن يحملهما الزوج. وقد قام الوسيط باستكشاف المبدأ الأكثر أهمية ثم انطلق لإيجاد مبدأ عام ينطبق على كل من الفريقين.

4- ساعد الفرقاء على الوصول إلى اتفاق يحترم قيم كل منهما وحاول تطوير حلول تلبي القيم الأساسية واحتياجات كل منهما، إلى أقصى حدٍّ ممكن.

تعتبر هذه المقاربة نسخة من اتفاق إجرائي لمشكلة حقيقية هي صدام بين قيم لا يمكن التصالح بينها. والحل الإجرائي هنا يأتي على شكل التزام من كل الأطراف بالسعي نحو العثور على حلول تعالج هذه القيم المتضاربة إلى أقصى حدٍّ ممكن.

دعونا نتفحص حلاً حقيقياً وبعض الحلول التي يمكن تطويرها. ففي كندا مثلاً، يستمر النزاع حول الطلب من سائقي الدراجات ارتداء الخوذ الواقية، وتقف الحكومة وقوى الشرطة وشركات التأمين على رأس المؤيدين لارتداء

الخوذ، إلا أن بعض راكبي الدرجات يعترضون بعناد على هذا الطلب. لأول وهلة يبدو هذا الأمر وكأنه نزاع قيم تتعلق بالسلامة وبحرية الاختيار أو التعبير ولكن لهذا النزاع الكندي منحىً آخر.

فمن بين أهم معارضي ارتداء الخوذ أبناء طائفة السيخ وهم فئة دينية تعود جذورها إلى شمال الهند والباكستان ويرتدي رجالها وأولادها العمامات وقد جادل هؤلاء بأن ارتداء الخوذ ينافي معتقداتهم الدينية. وهكذا أصبح أمام رجال طائفة السيخ وأولادهم إما أن يرفضوا ارتداء الخوذ أو يهجروا ركوب الدراجات فما العمل؟

أولاً: قد يكون على كل فريق أن يحترم قيم الفريق الآخر أي هدف تعزيز سلامة ركاب الدراجات وسائقي السيارات، وحرية الأديان والتعبير.

ثانياً: قد يقوم الفرقاء بإيجاد سلسلة من الخيارات التي تلبي هذه القيم المتعارضة مثل تفصيل خوذ يمكن ارتداؤها فوق العمامات، أو تصميم عمامة يمكن استخدامها على شكل خوذة، أو إدراك الحكومة بأن اللفائف المتعددة من القماش التي تصنع منها العمامة تشكل رديفاً للخوذة أو في أقصى حد، إعفاء السائقين الذين يتسببون في إيذاء راكب دراجة لا يرتدي خوذة من أي مسؤولية قانونية... وهكذا دواليك.

5- التعويض عن القيم المفقودة.

يعتمد الناس درجات في قيمهم فأحياناً تراهم يرغبون في تبادل تلبية إحدى القيم مكان أخرى تماماً مثلما يتبادلون المصالح. على سبيل المثال ترى أحياناً أن المواطنين الذي يعيشون إلى جوار مكان اقترح فيه إقامة كسارة للحجارة، يعارضون تطوير وتشغيل مشروع تعديني مثل هذا لمدة ثلاث سنوات لأنه ينتهك القيم المتعلقة بالهدوء والسلام ونوعية الحياة. بينما نرى من الناحية

الأخرى أن الشركة ومسؤوليها الذين يحملون قيماً تتعلق بالازدهار والتطوير الاقتصادي دون تجنب مسألة نوعية الحياة، يضعون قيم السكان في الدرجة الأدنى لأولوياتهم.

للوهلة الأولى، يبدو النزاع وكأنه يعتمد على قيم لا تتناسب أبداً، فمن جهة نجد السلام والهدوء ونوعية الحياة ، ومن الجهة المقابلة نجد التطور المالي والاقتصادي للأفراد. ولكن إذا استطاعت الشركة الاعتراف بالقيم التي يحملها سكان المنطقة المجاورة للكسارة وإدراك أنهم قد يعانون من التأثيرات السلبية للكسارة على نوعية حياتهم طوال السنوات الثلاث من تشغيلها، فإنها قد تتمكن من تحديد التعويض الذي يتناسب مع هذه القيم المفقودة. على سبيل المثال إذا قامت الشركة بعرض تخفيف تأثير الإزعاج المحتمل من خلال وضع خطة لإخماد الصوت وتغيير مسار الشاحنات وإقامة منطقة عازلة وإصلاح مكان الحفر وإقامة بحيرة ومتنزه عند انتهاء عملية التعدين فإن السكان قد يأخذون في الاعتبار مثل هذا التعويض على المدى الطويل مقابل تدني نوعية الحياة على المدى القصير وقد يضحون بهذه القيم والاحتياجات الفورية مقابل مكاسب على المدى الطويل.

وقد يأخذ التعويض عن القيم المفقودة أشكالاً مختلفة (برويت 1981) مثل:

- مبادلة متكافئة للشيء نفسه: على سبيل المثال، في إحدى النزاعات البيئية التي تسببت في فقد أراضٍ رطبة ضرورية لنوعية المياه والحياة المائية نتيجة التطوير الحضاري والبناء، كان من الممكن تعويض الولاية عن فقدان الأراضي الرطبة بإطلاق برنامج تعزيزي في منطقة أخرى. وفي الحقيقة يمكن إقامة المزيد من الأراضي الرطبة بدل الأراضي التي فقدت بحيث يتم تعزيز القيم البيئية.

- تبادل شيء في نفس المجال ولكن بشكل آخر، على سبيل المثال، تقوم أختان مع أخيهما بتقاسم ورثة عقار لأم متوفاة، وكل منهم يثمن امتلاك بعض الأشياء العائلية الموروثة مثل ساعة الجد وأشياء أخرى لها ارتباطات عاطفية بالأم أو بمنزل العائلة. وتشكل ساعة الجد بالنسبة لهم جميعاً جزءاً من ماضي العائلة. بالإضافة إلى كونها ذات قيمة مادية ثمينة. وبعد نقاش دار حول سبب تثمين كل منهم لهذه الساعة وما تعنيه بالنسبة لإحساسهم بالعائلة واستمراريتها ومحبة والدتهم والأمان الذي يرافق المنزل، اتفق الثلاثة على أن تأخذ إحدى البنات الساعة كما اتفقوا على أنه إذا وُجد شيء آخر من مقتنيات أمهم يثمنه أكثر من واحد منهم فإن على الأخت التي أخذت الساعة أن تتنحى جانباً وتسمح للباقين بأخذ هذا الشيء.
- تبادل أو تعويض قيم مفقودة ولكن بعملة أخرى. على سبيل المثال: في إحدى عمليات الوساطة حول دعوى قضائية تتعلق بضرر شخصي حيث فقد المدعي القدرة على استخدام قدميه نتيجة حادث سير نجم عن إهمال السائق الآخر، يمكن تعويض المدعي بدل القيم التي فقدها مثل راحة البال، والقدرة على الحركة والاستقلالية والقدرة على الاهتمام بنفسه عبر تسوية مالية كبيرة تدفع من شركة التأمين التي يتعامل معها المدعى عليه. بالطبع لا يمكن للتسوية المالية أن تأتي على نفس الشكل الذي فقد ولكنها تشكل طريقة للمساعدة على الحلول محل القيم المفقودة.

المقاربات المتعلقة بإيجاد قيم مشتركة

آخر دفعة من المقاربات هي عبارة عن مقاربتين يمكنهما أن يساعدا الفرقاء على التكامل أو التصالح بين قيمهم المختلفة أو تطوير قيم جديدة يدعمها الجميع.

1- البحث عن قيم مشتركة بين أطراف النزاع.

غالباً ما ينظر فرقاء النزاع إلى قيمهم ومصالحهم واحتياجاتهم بكونها استثنائية لدى الطرفين ويضف كريسنربرغ (1973) هذا النوع من النزاعات على أنه نزاع صرف، إلا أن مثل هذه النزاعات نادرة الحدوث نسبياً، ففي العديد من النزاعات يتشارك الفرقاء في إحدى القيم أو أكثر وهي قيم تعتبر مشتركة أو متقاطعة بينهم وتشكل جسراً بين اختلافاتهم. ومن خلال التركيز على القيم أو المبادئ المشتركة، يمكن تشجيع الفرقاء على العمل معاً من أجل حل خلافاتهم. كما أن وجود خطر التضحية بقيمهم المشتركة من أجل تحقيق قيم أدنى درجة يمكن أن يضطر الفرقاء إلى المبادرة بالتعاون من أجل حل مشاكلهم.

وقد شهدنا مثالاً على هذه الاستراتيجيات في خلاف وقع بين إحدى النقابات المحلية الكبرى المنتمية إلى اتحاد المعلمين في الولاية وبين المكتب المركزي لاتحاد المعلمين حول أعداد وأنواع الخدمات التي يقدمها المركز للنقابة المحلية. وكانت الأخيرة تطالب بمساواتها في مستحقات الخدمات أي كانت تثمن قيمة المساواة في التبادل وأدى ذلك إلى أن تهدد بترك الاتحاد إذا لم يتم تعديل مستحقات الخدمات بحيث تحصل النقابة المحلية على منافع أكبر مقابل إسهامها. هنا قام الوسيط باستكشاف القيم المشركة بين الفريقين المتنازعين. فكلا الجانبين كان يرغب في تحسين ظروف عمل المعلمين وكلاهما يمكنه الاستفادة بشكل هائل من المهارات والموارد التي يمتلكها الفريق الآخر. وهكذا وبعد تحديد القيم المشتركة عبر اجتماعات خاصة تمت على حدة مع المتنازعين، قام الوسيط بجمع الفريقين في جلسة مشتركة من أجل مناقشة أفكارهم. واستطاعت القيم المشتركة أن تُليِّن من مواقف الطرفين حول مواضيع أقل أهمية مما ساعدهما على الوصول إلى الحلول الوسط الضرورية لبقائهما ضمن اتحاد واحد. فقد قبلت النقابة المحلية بخدمات مباشرة أقل مقابل خدمات أفضل على مستوى عموم

الولاية تعود بالفائدة على جميع النقابات المحلية التابعة للاتحاد وهكذا تمت التضحية بقيم أدنى درجة من قبل الفريقين المتنازعين في سبيل الصالح العام الأكبر أو الأفكار.

2- أوجد قيماً مشتركة جديدة.

غالباً ما يُطلب من الفرقاء الذين يحملون قيماً مشتركة أن يعملوا معاً لتحقيق أهدافهم المشتركة فقط عندما يجدون طريقة للتصالح بين أفكارهم وبناء أفكار مشتركة، لأن التشدد في طرح نظام قيم معين على حساب نظام آخر يمكن أن يضعف الفرقاء المعنيين.

مثل هذا الوضع نواجهه في الشركات الدولية التي تربط بين عدة شركات أو أقسام من شركات عبر الكرة الأرضية. فأعضاء مختلف الفئات القومية والثقافية يحملون قيماً خاصة بهم وبثقافتهم قد تصطدم أو لا تتناسب مع قيم يحملها مدراء وموظفون في بلدان أو في ثقافات أخرى. كيف يمكن إجراء مصالحة بين هذه القيم؟ يظهر لنا جهد قام به ليفي شتراوس في إحدى المقاربات على هذا الصعيد: فقد قام ليفي باستدعاء ممثل عن مجموعة عمل تعمل بين الثقافات من أجل تحديد القيم التي يمكن أن توجه عمل الشركة عبر الكرة الأرضية. ورغم تحسسها لتنوع القيم في العالم إلا أن شركة ليفي سعت لتطوير قيم مشتركة يمكن صقلها عبر المؤسسة الكبرى على أن تقوم هذه القيم بتوجيه نشاطات المؤسسة الكبرى بينما تتيح المجال في نفس الوقت للقيم المحلية التي لا تتعارض مع القيم المجسّرة من أجل التعايش معها ومن أجل نشرها في مختلف البلدان. على سبيل المثال كان من بين القيم الرئيسة التي سعت المؤسسة لتعزيزها، احترام وتطوير مهنية جميع الموظفين ولكن تطبيق مثل هذا الأمر بقي متروكاً للإدارة وللموظفين المتواجدين في مختلف الثقافات والقوميات.

حوّل النزاعات حول القيم إلى طرف ثالث لكي يأخذ فيها قراراً

في بعض النزاعات التي تدور حول القيم خاصة تلك التي تتطلب وجود سابقة عالمية، أو تلك التي يصعب فيها اجتماعياً تقبل وجود أنظمة قيم متعارضة أو تلك التي لم تنجح فيها وسائل المصالحة بين القيم، يصبح تسليم العناصر المتعلقة بالقيم إلى طرف ثالث محايد ومقبول لدى الطرفين من أجل اتخاذ القرار وفتح الطريق المغلق، وسيلة مرغوبة لكسر الجمود، بل لعلها الوسيلة الوحيدة.

وغالباً ما تشكل القضايا المرتبطة بالقيم أو تلك التي تتمحور حول مبدأ قانوني، فقط جزءاً من النزاع. وحالما يصدر طرف ثالث قراراً حول القضية المتعلقة بالقيم، يصبح بإمكان الأطراف المتنازعة التفاوض على التفاصيل المرتبطة بكيفية تطبيق القرار.

الفصل السادس عشر

استراتيجات متبعة في الوساطات التي تجري بين أطراف متعددة

تعمل الوساطات والمفاوضات المتعددة الأطراف ضمن عدة سياقات. فالمفاوضات الدولية قد تكون على شكل اتفاقات ثنائية بين أطراف تمثل دولتين وتدور حول قضايا مثل التجارة، الدفاع أو حقوق الإنسان. وقد تكون أيضاً على شكل تفاعلات بين فرق متعددة تماماً كما حدث خلال تطوير قانون البحار أو كما جرى في ريودي جانيرو وكيب تاون حول قضايا بيئية دولية. مثل هذا التفريق بين المحادثات المتعددة الأطراف والمحادثات الثنائية الأطراف يظهر عادةً في النزاعات الحكومية، والنزاعات بين المؤسسات والشركات، أو الدعاوي القضائية والاختلافات المجتمعية. وحتى الخلافات التي تبدو وكأنها بين شخصين مثل الخلافات بين زوجين سابقين يتفاوضان مرة أخرى حول رعاية طفلهما، يمكن أن تصبح خلافات متعددة الأطراف في حال تدخل الأطفال، أو الأزواج الجدد أو العائلة في هذا النزاع.

عندما تدور المفاوضات بين أكثر من شخصين، تصبح التحركات بين الأشخاص وبين الفئات أكثر تعقيداً (كورميك 1989) وسيتناول هذا الفصل بشكل مفصل ثلاثة سياقات لمشاركة وسطاء في نزاعات متعددة الأطراف هي:

العمل مع فرق المفاوضات، تنسيق المفاوضات داخل الفرق أو المؤتمرات متعددة الأطراف والعمل مع جمهور أو أنصار الفرق المتفاوضة.

المفاوضات والأطراف المتفاوضة

يتألف الفريق المفاوض من شخصين أو أكثر يتشاركون في تجارب، ومصالح ورغبات وإحساسات وأحقاد متشابهة. ويشكل الناس فِرقاً للتفاوض حول قضايا تهمهم ولأسباب متعددة. وقد يتشكل الفريق من تحالف أطراف أضعف في محاولة لزيادة تأثيرهم كما قد يتشكل من مجموعة من الناس يحاولون تقديم وجهة نظر أوسع بشكل شفهي أو يحاولون تنويع آرائهم وخبراتهم بدلاً من الاكتفاء بمفاوض واحد، وأخيراً قد يختار الناس فريقاً للتفاوض لأنهم لا يثقون بشخص واحد يمثل مصالحهم على طاولة المفاوضات.

ما أن يحين وقت الطلب من الوسيط للتدخل في النزاع حتى يكون الفرقاء قد شكلوا فرقهم، ويصبح لزاماً على الوسيط أن يعمل مع هذه الفرق التي تم اختيارها. إلا أن الوسيط يتدخل في بعض الأحيان حتى قبل تشكيل الفِرق في بعض النزاعات كما هو الأمر في حال تم تطوير إجراء لحل مشكلة عامة أو في حال تشكيل فريق لحل مشكلة مؤسسية. ففي مثل هذه الحالات يقوم الوسيط بمساعدة المتنازعين على تشكيل فرق تفاوض فعالة.

وعلى الرغم من أن الوسيط لا ينبغي له ولا يستطيع اختيار أعضاء الفريق المفاوض، إلا أن بإمكانه اقتراح معايير لهذا الاختيار. فعضو الفريق المفاوض يجب أن يكون متفهماً لمختلف قضايا النزاع، وأن يكون قادراً على تحديد مصالحه ومصالح باقي أعضاء الفريق والنطق بها، كذلك يجب أن يكون قادراً على عرض همومه وهموم جماعته إذا وجدت. كذلك يجب أن تكون هناك ثقة لدى أعضاء الفريق ولدى جماعتهم الأوسع في كل عضو مفاوض بحيث تكون

الاتفاقيات التي يتم التوصل إليها على طاولة المفاوضات مقبولة ومصادقة من قِبَل هؤلاء الذين يمثلهم الفريق المفاوض (ماكشورلي 1967). كذلك يمكن للألفة والمصداقية والقدرة على التعامل مع الفريق الذي يمثل الطرف الآخر، أن تشكل معايير لاختيار أعضاء الفريق المفاوض، لأن اختيار فريق غير قادر على التفاوض أو غير مقبول من قِبَل الطرف الآخر هو أمر لا فائدة منه، إذ لا يوجد أي معنى لانهيار المفاوضات حول موضوع يتعلق بمن الذي يشارك في المفاوضات إذا كانت المصالح المتعارضة هي القضايا الأساسية التي تفرّق بين الأطراف المتفاوضة.

إضافة إلى قيامه باقتراح المعايير العامة لاختيار أعضاء الفِرَق، يمكن للوسيط أن يساعد مباشرة في عملية تشكيل الفرق وعادةً ما يتم هذا العمل في سياق إجراء تقييم للوضع أو تجميع خدمات لهيئة معينة ترعى المفاوضات.

وعلى الرغم من أن معظم الوسطاء لا يصلون إلى مستوى لعب مثل هذا الدور التحفيزي إلا أن بإمكانهم تقديم مقترحات إجرائية ملموسة مثل تقديم مقترحات حول العدد المناسب لممثلي الأطراف الذي يشارك في عملية التفاوض حول الحل، ونوعية الخبرة المطلوبة، وعملية اتخاذ القرار في اختيار الأعضاء المثلين.. ففي إحدى المرات تم استدعاء إحدى الوسيطات للتوسط في نزاع معقد حول الإسكان، من قِبَل مجموعة من المستأجرين الساخطين قبيل اجتماعهم بمالك البناية. وهنا قررت الوسيطة بأن وجود مثل هذا العدد الكبير من الناس لن يكون فعالاً في التفاوض مع المالك إضافةً إلى حالة الفوضى وعدم النظام والغضب التي قد تثير معارضة أكبر من قبل الخصم. ورفضت القيام بالوساطة إلى أن يقوم المستأجرون بتنظيم أنفسهم واختيار ممثلين عنهم للتفاوض وبعد أن أوضحت لهم عدة معايير محتملة لاختيار أعضاء الفريق المفاوض (بمن فيهم بعض من كانوا مسجلين سابقاً) قامت باقتراح العدد المناسب وكيفية اتخاذ القرار في تعيين الممثلين.

تحركات الفريق واستراتيجيات الوساطة

حالما يقوم المتنازعون باختيار الفريق، يصبح لزاماً على الوسيط أن يحلل ويقيّم بجذر التحركات الأساسية للمجموعة، ومصالح الأفراد والجماعات وأنماط المسلكيات الشخصية للأفراد بما فيها طريقة تفاعلهم مع أعضاء فريقهم ومع أعضاء الفريق الخصم، وأخيراً بنية اتخاذ القرار داخل الفريق (أناكونا، فريدمان وكولب 1991).

يبدو الفريق المفاوض في أعين الخصم، متراصاً موحداً لا يتزعزع في التزامه لمواقفه وخياراته. إلا أن هذا الأمر ليس هو الحالة الشائعة دائماً فالفِرَق المفاوضة تتألف عادةً من أفراد ذوي مصالح متنوعة، كذلك قد يختلف الأعضاء في مدى التزامهم باحتياجاتهم واحتياجات أعضاء الفريق الآخرين أو مصالح المجموعة ككل. وهنا ينبغي على الوسطاء أن يقيّموا بدقة طيف المصالح داخل الفريق من أجل تحديد احتمال وجود مصالح غير متضاربة داخل الفريق نفسه أو بين الفِرَق المتفاوضة.

وترتبط الأساليب التي يتّبعها أعضاء الفرق في مفاوضاتهم بشكل أقرب إلى الطريقة التي يعتقدون أنها أفضل طريقة لتلبية مصالحهم (فروست، ويلموت 1978، روبين وبراون 1985) وينبغي على الوسطاء تقييم المستويات النسبية للمسلكيات المتعاونة والمتضاربة داخل الفريق. ويحدد كولوسي وبيركلي (1980) ثلاثة أنواع من أعضاء الفرق: النوع الذي يعمل على فرض الاستقرار، النوع الذي يعمل على زعزعة الاستقرار وإنصاف الوسطاء. أما النوع الأول فيشمل الأفراد الذين يلتزمون بالمفاوضات والتسوية غالباً بأي ثمن. أما النوع الثاني فقد لا يظهر التزاماً بالتفاوض بل يعمل على تشويش الجلسات ولا يبدي أية رغبة في عقد تسوية بغضّ النظر عن العرض المقدّم. ويعمل النوع الثالث أو إنصاف الوسطاء على وضع تسوية واقعية وقابلة للتطبيق، وتلي القدر الأكبر

والممكن من احتياجات الأطراف المعنية، وهؤلاء الأشخاص يعتبرون حلفاء للوسيط ويعملون معه لصياغة الاتفاق. وهنا ينبغي على الوسيط أن يبحث عن أفراد من هذا النوع ذوي مصالح معتدلة ومسلكيات تعاونية داخل الفريق لأنه سيحتاج إلى مساعدتهم في تحريك الفريق باتجاه الاتفاق، كما أن بإمكان هؤلاء إسناد بعضهم البعض بشكل متبادل بين الفِرَق من أجل دعم مقترحاتهم أو نشاطاتهم الخاصة.

كذلك يتبع أعضاء الفرق المفاوضة وسائل مختلفة للتأثير، وهي وسائل يحضرونها معهم إلى طاولة المفاوضات. وينبغي على الوسطاء تقييم تأثيرات العلاقات الموجودة بين أعضاء الفِرَق من أجل تفهم التحركات الداخلية لكل فريق.

وترتبط مسألة اتخاذ القرار ضمن المجموعة بمدى تأثير علاقاتها وقوة نفوذها (بريت 1991) وبشكل عام يعمد أعضاء الفِرَق إلى اتخاذ القرارات عبر طرق هرمية، أو بإجماع الأصوات أو بالتصويت أو من خلال الأوامر.

وطريقة الأوامر تشمل إعطاء أمر من شخص ذي نفوذ أو من مجموعة متنفذة ومعظم القرارات التي تأتي عبر الأوامر، سواء كانت داخل الفِرَق أو بينها تعتبر أحادية الجانب في طبيعتها وغالباً ما تشمل حداً أدنى من التشاور مع باقي أعضاء الفريق أو مع الأشخاص الجالسين على الطرف الآخر من طاولة المفاوضات. وخلال تعامله مع مثل هذا الشكل من اتخاذ القرارات، يتوجب على الوسيط أن يركز جزءاً مهماً من جهده على الشخص أو على الزعيم الذي يحلل سلطة اتخاذ القرارات عبر إعطاء الأوامر ويعمل الوسطاء عادةً مع مثل هؤلاء الأشخاص لاستكشاف النتائج المحتملة لأعمالهم، ومعرفة مدى رغبتهم في شمول أشخاص آخرين في اتخاذ القرار سواء من داخل فريقهم أو من الفريق المفاوض على الجهة الأخرى من الطاولة.

وتحدث الطريقة الهرمية في اتخاذ القرارات عندما يتم قبول ودعم قرار من قبل الفريق بناءً على السلطة الشرعية لصانع القرار أو بناءً على قدرته على جلب المنافع للأعضاء الآخرين أو جلبهم لطاعته. وهذا النموذج من اتخاذ القرارات يميز المؤسسات البيروقراطية مثل الدوائر الحكومية والشركات والكنائس التي تتخذ قراراتها على هذا الشكل. وتصلح هذا العملية فقط عندما يتم ضمان إذعان أعضاء الفريق لخيارات صانع القرار عبر وسائل التأثير التي مرّ ذكرها، لأنه إذا لم يكن هناك ولاء مضمون، فإن تماسك الفريق سيعاني كثيراً تحت ضغط الجلسات المشتركة.

أما طريقة الإجماع في اتخاذ القرار داخل الفريق فتتضمن تحليلاً لأفكار ومصالح جميع أعضاء الفريق للوصول إلى اتفاق عام وعريض حول القضايا.

ويمكن استخدام وسيلة الإجماع لأن أعضاء الفريق يحملون التزاماً فلسفياً بعملية التفاوض أو لأنها الطريقة الوحيدة التي يمكن للمجموعة أن تصل عبرها إلى اتفاق. ففي المفاوضات التي يكون أعضاء الفريق المفاوض ممثلين عن مجموعات مستقلة، أو التي لا تكون فيها أي هيمنة لفريق واحد من ناحية السلطة أو من ناحية الاعتراف به كصانع قرار، يصبح الإجماع هو الوسيلة الوحيدة التي يتوجب على المجموعة تبنيها من أجل التضامن حول هدف مشترك.

وأخيراً نتحدث عن عملية التصويت وهي عملية لا تعتبر فعالة في اتخاذ القرارات ضمن الفِرَق لأن القرارات بالتصويت داخل الفِرَق قد تتسبب في إحداث انقسامات لا يمكن إصلاحها مما يقلل من مستوى تعاون الفِرَق في الجلسات المشتركة، ويخفض درجة التعاون مع الخصم أو حتى أنها تتسبب أحياناً في رفض العملية التفاوضية برمتها. ويمكن تجنب الانقسامات التي تنتج عن التصويت وعن حكم الأغلبية في حالة ارتأى الفريق أن يعتمد اتخاذ القرارات بالإجماع أو إذا استطاع أحد المتنفذين من أعضاء الفريق أن يفرض قرارات ملزمة للفريق.

عادةً، لا يكون المفاوضون معتادين على الإجراءات المناسبة لاتخاذ القرارات الداخلية وهنا يتوجب استدعاء الوسطاء للعمل كمستشارين للمفاوضات داخل الفريق بحيث يمكنهم أحياناً فضّ الخلافات داخل الفريق نفسه. إن عدم قدرة الفريق المفاوض على إدارة نزاعاته الداخلية واتخاذ قرارات باسم المجموعة يمكن أن يترك أثراً مدمِّراً على نجاح المفاوضات ربما على شكل طريق مسدود خلال جلسة مشتركة.

ويختلف دور الوسيط في مساعدة الفِرَق المتفاوضة على اتخاذ القرارات، اختلافاً ملموساً ما بين دوره كمثقف يطلعهم على الإجراءات المتبعة التي تلائم اتخاذ القرارات إلى دوره كمراقب يقدم مقترحات إجرائية بين الحين والحين لمساعدة الفرقاء على التفاوض بشكل أكثر فعالية وإلى دوره أيضاً في تسهيل عملية اجتماع الفِرَق (كولب 1983). ويعتمد دور الوسيط في اجتماعات الفِرَق أغلب الأحيان على مدى اطلاع الفريق على عمليات التفاوض الداخلية وعلى مدى تعقيد هذه العمليات. وكذلك على حجم المصالح المشتركة بين أعضاء الفريق الواحد وعلى القدرات التسهيلية التي يمتلكها أعضاء الفريق. ففي النزاعات المجتمعية التي يكون فيها المفاوضون المعينون بطرق غير رسمية، قليلي الخبرة أو التجربة في العمل معاً وفي عمليات التفاوض الداخلية، يستطيع الوسيط أن يلعب دوراً مهماً في هذه المفاوضات كما يمكنه تثقيف أعضاء الفريق حول كيفية التفاوض وكيفية تسهيل عقد الاجتماعات (دويل وشتراوس 1976، كوفر، ديكون، إسر، ومور 1977).

أنواع المفاوضات داخل الفرق

إن إضافة أعداد من المفاوضين حول نزاع ما لا يؤدي إلى زيادة تعقيد المفاوضات داخل الفِرَق المفاوضة نفسها فحسب بل يؤدي أيضاً إلى توسيع دائرة التفاعلات بين أفراد فريقين متنازعين أو أكثر. وفي المفاوضات التي تتم بين

شخصين، يعتبر اللاعبان المركزيان هما القنوات الرئيسة التي تمرر عبرها الاتصالات، فإذا زاد عدد المشاركين زادت كمية الاتصالات وارتفعت درجة تعقيدها بحيث تظهر هناك مشكلة تنسيق الاتصال.

ويحدد لنكولن ثلاثة أنواع من المفاوضات التي تتم عندما يجتمع المتنازعون ويكون لكل طرف متنازع عدة ممثلين (لنكولن) النوع الأول هو التفاوض الثنائي الذي يحدث عندما يكون هناك طرفان بحيث يتم الاتصال بين الناطقين باسم كل طرف منهما. ويعتبر التفاوض الثنائي اتصالاً رسمياً بين فريقين إذ أنه في أغلب الأحيان يعبر عن إجماع كل فريق أو عن موقف كل فريق كما هو معبر عنه من خلال هرمية اتخاذ القرار.

وعلى جانب الاتصالات الرسمية التي تدور بين الفِرَق يوجد نوعان من التفاوض الأحادي الجانب، الأول، هو التفاوض التوفيقي الأحادي الجانب وغالباً ما يأتي نتيجة مبادرة من أنصاف الوسطاء أو من خلال عضو في فريق لديه مصالح مشتركة أو تربطه علاقة مع عضو من الفريق الآخر. وغالباً أيضاً ما يدور التفاوض التوفيقي سواء كان معلناً أم ليس في العلن ضمن رضا الفريق المفاوض الظاهر أو الضمني، ويهدف هذا النوع من التفاوض إلى إيجاد صيغة ترضي أو خيار يرضي كلاً من الفريقين دون أن يكون الدافع الرئيسي له تحقيق مكسب شخصي.

وعلى النقيض من التفاوض التوافقي، نجد النوع الثاني من التفاوض الأحادي الجانب وهو التفاوض المنوط بالمصالح أو التفاوض الذي يتم تحت الطاولة، وغالباً ما يكون هذا التفاوض مدفوعاً بهدف تحقيق مكسب شخصي حتى ولو جاء هذا المكسب على حساب مصالح أعضاء الفريق، كذلك غالباً ما يتم هذا النوع من التفاوض بشكل سري رغم بعض التصريحات العلنية التي قد يطلقها أحد أعضاء الفريق بين الحين والآخر.

وقد يلعب الوسطاء أدواراً مهمة في تسهيل المفاوضات الثنائية والمفاوضات التوفيقية وفي كبح المفاوضات المنوطة بالمصالح. كما بإمكانهم أيضاً التأثير على المفاوضات الثنائية عبر مساعدة ودعم الناطقين الرئيسين باسم كل فريق. ويذكر كولب (1983) أنه في النزاعات التي يكون فيها الناطقون الرسميون من ذوي البراعة والخبرة في التفاوض، لا يحتاج الوسيط إلا إلى دعمهم في النشاطات التي يسعون إليها، وهو بذلك ينقل إلى المفاوض رسالة مفادها أن زعيمكم يسير على الخط الصحيح. أما في الحالات التي لا يكون فيها الناطقون الرسميون من ذوي الخبرة والمهارة، فإن الوسيط قد يضطر إلى تدريبهم حول كيفية أداء أدوارهم، وقد شمل هذا التدريب صياغة مقترحات لهم وتثقيفهم حول تكتيكات معينة إضافة إلى مسائل تساعدهم على توضيح أهدافهم ومصالحهم.

كما يمكن للوسطاء مساعدة أعضاء الفِرَق على الاتصال مع بعضهم البعض بشكل أكثر وضوحاً، ويمكنهم مساعدة الفرق المفاوضة على إجراء مفاوضات توافقية عبر استخدام بعض مهارات الاتصال التي ورد ذكرها في الفصول السابقة، كذلك يمكنهم مساعدة أنصاف الوسطاء من أعضاء الفريق على صياغة اتفاق داخلي ضمن الفريق، وتشجيعهم على نقل رسائل إلى الفريق الآخر تعزز العلاقات الإيجابية، وتقديم اقتراحات معتدلة تلبي مصالح جميع الفِرَق.

نماذج عن الناطقين باسم الأطراف

عادةً ما تتم المفاوضات بين فريقين أو أكثر عبر الاتصالات بين الناطق باسم كل فريق. والناطقون باسم الفِرَق هم أشخاص يمثلون مصالح فِرَقهم رسمياً ويدافعون عنها خلال المفاوضات مع أطراف أخرى.

بشكل عام، يوجد نوعان من الناطقين الرسميين باسم الفرق، النوع الأول يضم فرداً واحداً يمثل الصوت الوحيد لفريقه وهو الذي يبدأ المفاوضات ويبني جسور الألفة مع الجانب الآخر، ويطرح القضايا والمصالح ويفاوض على طاولة المفاوضات. أما باقي أعضاء الفريق فيشاركون في المفاوضات عبر إجراء مفاوضات داخل فرقهم نفسها دون أن يتحدثوا عبر الطاولة مع الجانب الآخر. وتتمثل قوة هذا النموذج في أن الفريق يتحدث بصوت واحد، ولا تصدر عنه أية رسائل مشوشة كما أن الطرف الآخر يعرف مع من يتحدث. أما بعض نقاط الضعف في هذا النموذج فهي أن الناطق باسم الفريق قد لا يستطيع بناء علاقة إيجابية مع الطرف الآخر أو قد لا يكون موضع ثقة لديهم، وقد تكون لديه خصال أو قناعات تعيق إجراء محادثات مثمرة كما قد لا يكون على اطلاع تام بمختلف القضايا وغير قادر على توضيحها، أو قد لا يكون في مستوى آمال الفريق خاصة عندما يتخذ قرارات بمفرده أو يقدم اقتراحات أو تنازلات لا تحظى على رضا الفريق أو لا تلقى إلا القليل من القبول لديه.

والنموذج الثاني هو الناطق التسهيلي وهو الذي يدافع عن آراء فريقه ولكن من خلال إشراك باقي أعضاء الفرق والتنسيق مع أعضاء الفريق من الجانب الآخر. ويقوم الناطق التسهيلي بالتنسيق مع باقي أعضاء فريقه حول من سيتحدث وحول أي موضوع وما الذي سيقوله هذا العضو وما هي السلطة الممنوحة له للوصول إلى اتفاق أو إنهاء المفاوضات حول موضوع معين. وفي بعض الحالات يتم تخويل أحد أعضاء الفريق أو عدة أعضاء سلطات كاملة، أما في حالات أخرى فتبقى سلطة إنهاء المفاوضات ضمن صلاحيات الناطق باسم الفريق. وتكمن نقطة القوة في هذا النموذج في زيادة مشاركة أعضاء الفريق في المفاوضات وفي اتخاذ القرارات وفي احتمال وجود استخدام أفضل للمعرفة والخبرة الموجودة لدى الفريق، وكذلك احتمال وجود دعم أكبر من قبل الفريق

للقرارات التي يتم الوصول إليها. وتكمن نقاط الضعف في المشاكل التنسيقية بين أعضاء الفريق، وإمكانية إطلاق رسائل مخلوطة ومشوشة عبر طاولة المفاوضات، وعدم وضوح الصورة لدى الفريق المقابل حول من المخوَّل بالتحدث حول موضوع معين أو من يملك صلاحية اتخاذ القرار إضافة إلى احتمال خروج بعض الأعضاء عن الأهداف التي تم الاتفاق عليها داخل الفريق.

في بعض الأحيان، يشترك الوسطاء مع الأطراف المفاوضة في اختيار نموذج مناسب للناطقين باسمها. في مثل هذه الحالات، ينبغي على الوسيط أن يناقش كلا النموذجين ويساعد الأطراف على تقييم نقاط ضعف وقوة كل نموذج بما يتناسب مع النزاع المطروح للتفاوض، وعلى اتخاذ القرار بالتوجه المفضل وتطبيقه. وإذا ما تم اختيار النموذج التسهيلي من قبل الفرقاء فإن الوسطاء غالباً ما يعملون مع هؤلاء الأشخاص لمساعدتهم على صياغة أفضل إجراءات تفاوضية ممكنة عبر طاولة المفاوضات.

مفاوضات الأطراف المتعددة

يمكن لمفاوضات الأطراف المتعددة أن تتخذ عدة أشكال وتشكيلات مختلفة. ويمكن لهذه المفاوضات أن تتم بين فريقين أو عدة فرق أو مجموعة أفراد يمثلون مصالح مختلفة. ويلعب الوسيط في المفاوضات بين الفرق دور المساعدة على تنسيق الاتصال وحل المشاكل عبر طاولة المفاوضات بين الأطراف المتنازعة أو إذا لزم الأمر داخل الفريق المفاوض نفسه. أما في مفاوضات الأطراف المتعددة التي لا تشمل وجود فرق تفاوض، فإن دور الوسيط يصبح تصميم وتسهيل العملية التي تتيح المجال للأفراد المشاركين لأن يقوموا بتحديد حلول المشكلة والتركيز عليها كفريق متكامل. ويمكن للوسطاء هنا مساعدة الأطراف على تحقيق أهدافهم من خلال اقترح أو إخلاء مساحة مناسبة للتفاوض وحل

المشاكل وعبر العديد من هذه الطرق، يمكن للوسيط أن يلعب دوراً تسهيلياً مباشراً وبارزاً. وفيما يلي أمثلة على هذه المساحات والتشكيلات التفاوضية:

- مساحات رسمية لإجراء مفاوضات عبر الطاولة بين الناطقين الرسميين أو الفرق أو الأفراد المتعددين: عندما يشترك عدد كبير من الناس في المفاوضات، يكون هذا الشكل من المفاوضات مناسباً للمقدمات وللكلمات الافتتاحية ولتفهم القضايا التي ينبغي مناقشتها، وربما لتحديد المصالح ووضع قائمة بالخيارات أو صياغة الاتفاقيات النهائية. إلا أن المنتدى المستخدم للتفاوض ليس فعالاً مثل المجموعات الصغيرة في تفحص القضايا بعمق وتحديد المصالح وحفظ ماء وجه الأطراف المتنازعة وصياغة اتفاقيات مؤقتة وإجراء تعديلات طفيفة على المقترحات من أجل تقديمها للمجموعة بأكملها لدراستها في وقت لاحق أو صياغة لغة الاتفاق الأخير. مثل هذه المهمات تتم بشكل أفضل من قبل مجموعات العمل الصغير، ولكننا سنتحدث عن هذا الموضوع بشكل أوسع لاحقاً.
- المفاوضات التوافقية غير الرسمية: وتشمل هذه المقاربة قيام أحد الأفراد من فريق معين بطرح توجه غير رسمي على عضو من فريق آخر بمعرفة كاملة من فريقه، وذلك من أجل إجراء استكشاف غير رسمي لكيفية معالجة القضايا والمصالح والاهتمامات والخيارات أو الطرق المسدودة. وعادةً ما يشجع الوسيط مثل هذه الاتصالات غير الرسمية وقد يكون حاضراً حين حدوثها.
- الكولسات: تعتبر الكولسة واحدة من المساحات الرئيسة التي يمكن للفرق أن تُحل من خلالها أية خلافات قد تطرأ بين الأعضاء، إضافةً إلى تطوير وصياغة خيارات لجلبها إلى طاولة المفاوضات. ويقوم الوسطاء عادةً باستدعاء الفرقاء للكولسة وقد يشاركونهم في كولساتهم إذا ظنوا بأن مشورتهم أو اختبارهم للحقيقة أو مساعدتهم قد تأتي ثمارها.

- الفِرَق المختلطة، أو المجموعات المختلطة المصالح: عادةً ما يكون عدد المشاركين في مفاوضات الأطراف المتعددة كبيراً جداً بالنسبة لمجموعة ترغب في حل مشكلة ما بطريقة هادئة ومهذبة. إذ تجد كثيراً من الناس يرغبون في التحدث إضافةً إلى تشتت الأفكار وطرح أفكار غير مرتبطة بالموضوع الذي ينبغي التركيز عليه من أجل الوصول إلى حلول مقبولة. لذلك فإن تعيين مجموعات عمل صغيرة مع ممثلي جميع الفرق والمصالح يمكن أن يساعد المجموعات الأكبر على اختراق هذا الوضع. ولكن يجب هنا ملاحظة أنه إذا استخدمت المجموعات الصغيرة، فإن هذه المجموعات تحتاج إلى صلاحية واضحة وحدود محددة لسلطتها في اتخاذ القرارات. فإذا تم منحها صلاحية اتخاذ القرارات النهائية، يصبح لزاماً على جميع الأطراف أن تتفق على هذا الأمر قبل اجتماع المجموعات الصغيرة. ويجب أن يكون واضحاً إذا كان عليهم إعادة طرح المقترحات من أجل أخذ موافقة المجموعة بأكملها. ويمكن للوسطاء أحياناً أن يسهلوا عمل هذه المجموعات الصغيرة.
- الزوايا الجانبية: يطلق اسم الزوايا الجانبية على الاجتماعات الخاصة التي تتم بين قيادات الفِرَق ومسؤوليها، وتهدف هذه الاجتماعات إلى بناء الألفة واستكشاف الخيارات وكسر الجمود. وتعمل الزوايا الجانبية على إخراج الحضور وباقي أعضاء الفريق ومراقبي المفاوضات من الساحة، وخلق فرص لعقد محادثات أكثر صراحةً بين الزعماء وينخرط الوسطاء في غالب الأحيان بتسهيل المفاوضات الجانبية، وقد قمت أنا وأحد زملائي باستخدام هذا المنبر بفعالية خلال مفاوضات جرت بين أربع فرقاء وضمت عشرين شخصاً، حول موضوع تخصيصات المياه. وقد قمنا بسحب مهندسي الولايات الثلاث جانباً إلى زاوية خاصة في ردهة الفندق حيث كانت تعقد المفاوضات، وساعدناهم على مناقشة ووضع خيارات أدت في النهاية إلى كسر الجمود.

- التنقل بين مجموعات صغيرة ومجموعات كبيرة: يعمل هذا المنبر على تبادل استخدام مجموعات صغيرة ومجموعات كبيرة بهدف تحريك الفرقاء نحو الاتفاق. على سبيل المثال قد تقوم المجموعة الكبيرة بتحديد المشكلة ومجالات المصالح التي يجب تناولها، ومن ثم تكلف مجموعة أصغر أو مجموعات صغيرة بمعالجة نواحٍ معينة من النزاع أو إطلاق مجموعة خيارات من أجل أخذها بالاعتبار من قبل المجموعة بأكملها. وبعد إتمام مهمتها، تقوم المجموعة أو المجموعات الصغيرة بعرض المقترحات التي وضعتها أمام المجموعة بأكملها من أجل دراستها، ومن ثم تقوم المجموعة الكبيرة بتضييق هذه الخيارات إلى عدد قليل يمكن دراسته بشكل أكثر تفصيلاً من قبل المجموعة الصغيرة التي تقوم بدورها بتعديل أحد الخيارات أو أكثر من أجل طرحها على المجموعة الأكبر في وقت لاحق. وتنتقي المجموعة الصغيرة ما تعتقد أنه الخيار الأفضل والأكثر قابلية للتطبيق، ومن ثم تقوم بوضع اللمسات الأخيرة عليه وتقدمه مرة أخرى إلى المجموعة الكبيرة لدراسته. وغالباً ما يقوم الوسطاء بإدارة عمل كل من المجموعة الصغيرة والكبيرة وتسهيل الخدمات على كل منبر.
- مفاوضات متتابعة بين مجموعات صغيرة: بعض الأفراد والجماعات لا يرغبون في الوصول إلى اتفاق ضمن جلسات رسمية تشمل أطرافاً متعددة والأسباب التي تقف وراء هذه الخيارات عديدة منها: عدم الرضا عن حل المشاكل ضمن مجموعة كبيرة، عدم الشعور بالراحة في العمل وسط أطراف متعددة، عدم الرغبة في التحدث أو الاشتراك في المناقشات العامة، الرغبة في جعل المفاوضات أقل رسمية... وغيرها. وهنا ينبغي أن نذكر بأن عدداً من أبناء بعض الحضارات كاليابانيين والإندونيسيين القادمين من جزيرة جاوا يرغبون بعقد لقاءات متتابعة ضمن مجموعات صغيرة لأن هذا الأمر

يساعدهم على تجنب المواجهات وعلى حفظ ماء الوجه في حالة حصول خلافات. عندما يكون الوضع ملائماً، يستطيع الوسطاء مساعدة الأطراف على وضع تسلسل مناسب للمحادثات واتخاذ القرارات من أجل الخروج باتفاقية نهائية. وعندما يتم الوصول إلى اتفاقية عبر نقاشات متتابعة بين المجموعات أو الأفراد، يتم عقد جلسة مشتركة بحضور الوسيط من أجل التصديق على الاتفاقية التي تمت صياغتها.

- منابر ونشاطات منفصلة لبناء العلاقات: عندما تكون العلاقات متوترة، يعمد الوسطاء إلى تحيّن وتعزيز الفرص والأوقات المنفصلة من أجل بناء العلاقات بين الأطراف، قد تكون هذه الاجتماعات بعيدة جداً عن جلسات حل المشاكل أو المفاوضات الجدية، فقد استخدمت الولائم وحفلات الكوكتيل وزيارات المواقع المهمة، والنشاطات الرياضية ونشاطات السير على الأقدام كمنابر لبناء العلاقات وحين يجد الوسيط أن هناك حاجة لتقوية وتعزيز العلاقات الشخصية الإيجابية من أجل الوصول إلى اتفاق أو من أجل تنفيذ اتفاق، فقد يقوم بتقديم مثل هذه المنابر حيثما وجد الزمان المناسب.

- منابر غير رسمية لإطلاق الخيارات واستكشاف القضايا: تبدو المفاوضات الرسمية، وخاصة تلك التي تضم أعداداً كبيرة من الناس أو تظهر علناً إلى الملأ وكأنها تستفز المفاوضين باتجاه اتخاذ مواقف متشددة أو تصليب المواقف الاستعراضية. وتتطلب الحكمة في التفاوض واتخاذ القرارات وجود فرص للفرقاء تتيح لهم استكشاف الخيارات الممكنة دون الحاجة إلى الالتزام بها قبل وقتها. وقد استخدم زملاء لي عملوا مع برنامج (PROPAZ) ضمن منظمة الدول الأميركية (وهو برنامج مكلف بمساعدة حكومة غواتيمالا والمتمردين السابقين على التفاوض حول تفاصيل اتفاقية سلام تنهي الحرب الأهلية الذي ظلت مستعرة لمدة 36 عاماً) باستخدام طريقة الاجتماعات

غير الرسمية لإطلاق الخيارات بشكل فعال جداً، وقاموا باستضافة مباحثات بين المفاوضين بشكل مصغر وغير رسمي، وقد عقدت هذه المحادثات بين المفاوضين في جلسات رسمية بهدف استكشاف الخيارات المتاحة لحل خلافاتهم في جو أكثر انفتاحاً وأقل التزاماً.

الفرق التي تتبع سلطة

في العادة، لا يقوم أعضاء الفرق المتفاوضة باتخاذ القرار النهائي حول أي نزاع، بل إن هذه الفرق تكون مسؤولة أمام أطراف أخرى لم تكن حاضرة خلال المفاوضات. وفي العادة أيضاً يشكل الأفراد أو الجماعات التي تملك الكلمة الأخيرة في المصادقة على قرار تم التوصل إليه عبر المفاوضات، ما يسمى بالسلطة البيروقراطية أو بالسلطة الأفقية.

وتتشكل السلطة البيروقراطية من تشكيلة هرمية من صُنّاع القرار الذين قد يكونون حاضرين خلال المفاوضات أو قد لا يكونون ولكنهم يملكون الصلاحية لتوقيع الاتفاقية أو قول الكلمة الأخيرة في قبولها قبل أن تصبح سارية المفعول. وهذا النوع من السلطة البيروقراطية شائع أكثر عندما يكون أحد الفرقاء مؤسسة حكومية أو شركة أو مؤسسة صناعية هرمية أو بيروقراطية كالمستشفى على سبيل المثال.

وقد تكون الموافقة النهائية لأشخاص لم يحضروا المفاوضات، متطلباً رسمياً أو قانونياً أو تكتيكاً تفاوضياً يستخدمه أحد الفرقاء من أجل إضعاف التأثير المباشر لأحد الخصوم (كوهن 1980، ستيفنز 1963)، إذ أن الحجة التي يبرزها المفاوض بأنه غير مخوّل باتخاذ القرار النهائي يمكن أن تعطي فريقه قوة إضافية. على سبيل المثال قد يدعي الفريق بأن سلطة أعلى منه لا توافق على التسوية المقترحة وبهذا يحتال على الطرف الآخر لانتزاع تنازلات إضافية منه، وهناك

فائدة أخرى قد تُجنى من الوقت الإضافي المطلوب لأخذ موافقة البيروقراطية أو مراجعتها للتسوية، إذ يمكن استخدام هذا الوقت لتعزيز موقف مفاوض، كما أن عدم وجود سلطة اتخاذ القرار على طاولة المفاوضات يمكن أن يخفف من الضغط على مفاوض معين من أجل الخروج بتسوية نهائية على طاولة المفاوضات، كما يمكن أن يعيق تطوير درجة من الثقة بين الفرق.

وتتشكل السلطة الأفقية من مجموعة من صانعي القرارات غير المنتظمين في طريقة هرمية. مثلاً الأقرباء وزملاء العمل والجماعات المدافعة عن المصالح العامة، والسكان المستأجرين والنقابات والسجناء وأعضاء الجمعيات الصناعية والتحالفات، جميع هؤلاء يمكن اعتبارهم سلطة أفقية. في العادة، تحتاج الفرق المفاوضة المسؤولة أمام سلطة أفقية أن تأخذ الموافقة على تسوية تم التفاوض عليها عبر عملية مصادقة معينة ولعل طريقة التصويت هي الطريقة الأكثر استخداماً إضافة إلى الموافقة بإجماع الرأي، إلا أن هاتين الطريقتين تحتاجان إلى الموافقة عليهما من قبل جميع أعضاء السلطة الأفقية من أجل الوصول إلى عملية التسوية، ولعل غياب إجراءات مصادقة مقبولة والتزام مضمون، يدخل ضمن الأسباب الرئيسة لانهيار المفاوضات التي يعتبر فيها أحد الفرقاء منظماً بطريقة أفقية ومسؤولاً أمام سلطة أفقية.

إن غياب إجراءات موافقة من قبل سلطة ما يمكن أن ينتهي إلى كارثة. فضمن الأسباب العديدة لفشل المفاوضات بين السجناء والسلطات الإصلاحية في سجني أتيكا وولاية نيويورك أواخر الستينات من القرن العشرين، كان افتقار السجناء إلى سلطة تصادق على التسويات التي تم التوصل إليها (البعثة الخاصة لولاية نيويورك حول أتيكا عام 1972؛ ويكر 1975). ويكثر وجود مثل هذه المشكلة بين الجماعات المدافعة عن المصالح العامة وهي جماعات قد لا تملك وسائل مؤسسية للمصادقة على التسويات التي تتم عبر المفاوضات، أو قد لا

تحظى تسوياتها على مصادقة والتزام جميع أعضائها. إلا أن هذه المشكلة لا تقتصر على هذه الجماعات فقط، فقد حدث في إحدى المفاوضات التي عقدت من خلال وسطاء، ودارت حول مسألة تبادل المعلومات والتعاقدات للتنقيب عن الغاز والبترول في إحدى مناطق دراسات البراري الفيدرالية، أن تحدى أنصار البيئة مؤسسة النفط المستقلة التابعة لشركتي نفط وغاز «ماونتن تستيتس وروكي ماونتن» المعنيتين بالأمر كي يشرحا لهم كيف يمكنهما كسب مصادقة والتزام كل شركة منهما بأية تسوية تتم. فكل من الشركتين، رغم تشكيلتهما المنظمة هرمياً، كانت تحت مسؤولية سلطة أفقية منظمة ولم يكن لديهما أية وسيلة رسمية للحصول على موافقة ملزمة من سلطتيهما والمضحك في الأمر أن جماعات أنصار البيئة كان لديها بنىً قادرة على اتخاذ القرار شبيهة بتلك التي تملكها المؤسسات الصناعية ورغم ذلك واجهت تقريباً نفس المشكلة.

إن الدور الرئيس الذي ينبغي على الوسيط القيام به لا يتمثل عادة في العمل مع السلطات المسؤولة عن المفاوضين أو الفرق المفاوضة ولكنه قد يضطر لبذل بعض الجهد في هذا الاتجاه من أجل الحصول على موافقة هذه السلطات على التسوية.

أولاً: يستطيع الوسطاء مساعدة الفرق المتفاوضة على تحديد وتنظيم سلطاتهم مثل الأشخاص أو المجموعات التي يعتبرون أنفسهم مسؤولين أمامها والتي يعود إليها القرار في الموافقة على التسوية (شتراوس، كلارك وسسكند). مثل هذه المهمة قد تكون سهلة نسبياً عندما توجد هناك فرق منظمة هرمياً أو مسؤولة أمام سلطات بيروقراطية ولكنها قد تكون في منتهى الصعوبة عندما تكون الفرق وسلطاتها منظمة بشكل أفقي. وقد تواجه هذه المهمة تعقيداً خاصاً عندما تمتلك المؤسسة المفاوضة عناصر من كلا النموذجين ففي بعض النقابات على سبيل المثال يتوجب الحصول على موافقة اللجنة التنفيذية، ورئيس النقابة وأعضائها جميعاً من أجل إقرار أية تسوية تتم عبر المفاوضات.

ثانياً: يستطيع الوسطاء مساعدة المفاوضين كي يشرحوا لبعضهم البعض حول القيود المفروضة عليهم من قبل سلطاتهم البيروقراطية أو الأفقية، وكذلك إجراءات المصادقة التي ستستخدم عند وقت التسوية، ولعل التذكير المبكر بهذه الأمور من قبل كل من الطرفين يمكن أن يخفف من أي خلافات لا ضرورة لها قد تطرأ بسبب أي توقعات خاطئة لإجراءات معينة.

ثالثاً: قد يعمل الوسطاء مع المفاوضين أو مع الفرق المفاوضة على تطوير إجراءات معينة من أجل اطلاع سلطات ومؤيدي كل من الفريقين حول التطورات الجارية في المفاوضات. وعادة ما تتوقع السلطات المؤيدة للفريقين المفاوضين بأن يحضر كل منهما مسودة تسوية للموافقة عليها شبيهة بالموقف الافتتاحي الذي عرضه كل فريق عند بدء المفاوضات، إلا أن هذا الأمر لا يمكن تحقيقه على أرض الواقع. وإذا لم يتم اطلاع المؤيدين والسلطات على التغييرات في الخيارات التي تطرأ خلال عملية المفاوضات، فإن هؤلاء قد يبدأون في النظر إلى ممثليهم الذين كانوا يعتبرونهم أبطالاً عند افتتاح المفاوضات، على أنهم خونة الآن.

لذلك يجب اطلاع السلطات المؤيدة للمفاوضين حول التركيبة الحقيقية والمحتملة للتسوية ويجب أن يتم هذا الأمر خلال عملية المفاوضات بحيث لا تشكل التسوية النهائية مفاجأة لهؤلاء المؤيدين وبحيث تتاح لهؤلاء الفرصة كي يدلوا بأفكارهم وتعليقاتهم خلال عملية التفاوض نفسها. ومن أجل أن يصل هؤلاء إلى إنهاء الملف التفاوضي واقعياً وإجرائياً ونفسياً، ينبغي أن يكونوا على قناعة بأن الصفقة التي تم الوصول إليها هي أفضل الخيارات المتوفرة على طاولة المفاوضات ضمن ظروف عملية التفاوض ونفوذ الفرق المفاوضة والضغوط الاجتماعية الخارجية. كذلك يجب على هؤلاء أن يشعروا بأن مفاوضيهم قد استخدموا أفضل الوسائل المتاحة أمامهم وأنهم (أي المؤيدين) قد استغلوا معظم الفرص الملائمة من أجل الإسهام بآرائهم في المفاوضات، إضافة إلى ذلك

يتوجب عليهم أن يثقوا بممثليهم وأن يؤمنوا بأنهم قاموا بواجبهم بنية حسنة للوصول إلى أفضل الحلول.

في بعض النزاعات، يتحمل المفاوضون المسؤولية الكاملة في اطلاع مؤيديهم والحصول على آرائهم وإسهاماتهم، وفي نزاعات أخرى يتسبب غياب الخبرة التفاوضية، والفشل في تفهم أهمية اطلاع المؤيدين على سير عملية التفاوض، إضافة إلى ضعف الإجراءات والقيود المفروضة على سرية المفاوضات إلى حدوث نوع من الابتعاد بين المفاوضين وبين السلطات التي يفاوضون لصالحها مما يترك أثراً خطيراً وسلبياً على عملية المصادقة على التسوية.

لذلك، ولكي يتجنبوا رفض المصادقة على التسوية، يقوم الوسطاء أحياناً بالمساعدة على إجراء محادثات بين المفاوضين وبين مؤيديهم قبل أو بعد إعلان بنود التسوية كما قد يحاولون إقناع المفاوضين بوجود مخرج للتسوية يحتمل أن يلقى قبولاً لدى مؤيديهم (ستيفنز 1963).

رابعاً: يستطيع الوسيط مساعدة المفاوض أو الفريق المفاوض على إقناع المؤيدين الرافضين للتسوية، بأن فريقهم عمل كل ما بوسعه من أجل تعزيز مصالحهم (كير 1954) وقد يتطلب هذا الأمر مناقشة منافع المقترحات الواقعية ومقارنتها بالخيارات التي كانت مطروحة سابقاً، وكذلك مناقشة فعالية الاستراتيجيات المتبعة في عملية التفاوض وتثبيت استقامة والتزام المفاوضين للوصول إلى حلول تلبي مصالح مؤيديهم. وأخيراً قد يعمل الوسيط مع المؤيدين أنفسهم من أجل تعديل مسلك متمرد لأحد المفاوضين أو للفريق المفاوض أو قد يشير الوسيط عبر تصريحات علنية أو خاصة ويشد انتباه المؤيدين إلى أن أحد ممثليهم على طاولة المفاوضات يظهر عناداً وتصلباً وأن عليهم تشجيعه على هجر المواقف المتشددة (شابيرو 1970) كذلك يمكن أن يلجأ الوسيط مباشرة إلى المؤيدين من أجل الحصول على تنازلات من شأنها أن تدفع بالمفاوضات إلى الأمام (دوغلاس 1962).

الفصل السابع عشر

نحو ممارسة ممتازة للوساطة

مع تطور حقل الوساطة، أصبحت الإجراءات تأخذ أشكالاً أكثر رسمية كما أصبحت الأدوار أكثر مهنية وأخذ ممارسو الوساطة يطلقون عدداً من المبادرات لتعزيز الممارسات الممتازة، وتشمل هذه الممارسات تطوير ما يلي:

- إدارة النزاعات، ومؤسسات وجمعيات الوساطة التي تعمل على تعزيز شبكة تبادل المعلومات.
- وضع أعراف أخلاقية ومعايير نموذجية للمهنة تحدد المسلكية الأخلاقية وتوضح الأداء الجيد.
- إقامة ندوات تدريب وبرامج تثقيف لتعليم الوسطاء المهارات والمقاربات المناسبة لحل النزاعات.
- وضع مؤهلات ومعايير المهنة في مجالات محددة.

يقدم هذا الفصل تفصيلات حول بعض هذه النشاطات كما حدثت في شمال أميركا وفي بعض البلدان الأخرى حول العالم.

الاتحادات والمؤتمرات

ظهرت الاتحادات في حقل حل النزاعات التطوعي لأول مرة في شمال أميركا، وذلك في مجال التحكيم. ففي عام 1947، أسست مجموعة من المحكّمين

المحترفين الأكاديمية الوطنية للمحكمين، إلا أن هذه المؤسسة فشلت في تلبية الاحتياجات النامية لعدد من الوسطاء الذين كانوا يرغبون في مؤسسة تتيح لهم فرصة التطور المهني. وفي عام 1972 تم إنشاء جمعية مهنيي حل النزاعات (SPIOR) بهدف تعزيز الحل السلمي للنزاعات. وقد تشكلت هذه الجمعية القائمة على العضوية من وسطاء محترفين ومحكِّمين وغيرهم ممن يعملون في هذا المجال كمهنيين مدفوعي الأجر، ثم توسعت لتشمل أعضاء أوسع. وقد عقدت الجمعية اجتماعات دولية وإقليمية وترأست عملية تطوير القواعد الأخلاقية والإرشادات المتعلقة بممارسة المهنة إضافة إلى المؤهلات والكفاءات المطلوبة في كافة مجالات المهنة وأسست كذلك برامج مراقبة غير رسمية في المؤتمرات، ولجنة أخلاقية لمعالجة الاهتمامات الأخلاقية للأعضاء.

وفي عام 2001 اندمجت الجمعية رسمياً مع منظمتين أخريين هما أكاديمية الوسطاء العائليين وشبكة تعليم حل النزاعات، وتشكلت إثر ذلك مؤسسة أطلق عليها اسم مؤسسة حل النزاعات (ACR) وقد أصبحت هذه المؤسسة أكبر منظمة للوساطة وحل النزاعات في الولايات المتحدة وحالياً تتبع المنظمة سياساتها الخاصة بها في المجالات التجارية والمجتمعية والاستهلاكية والقضائية والعدالة الجنائية والتعليم والبيئة والسياسة العامة، إضافةً إلى المجالات العائلية والصحية والدولية ومجالات إدارة النزاعات بين المؤسسات والنزاعات عبر شبكة الإنترنت والشباب والتدريب وقطاعات العمل كما تمتلك فروعاً محلية في اثنتين وعشرين منطقة أو ولاية أو مدينة ويبلغ عدد أعضائها أكثر من 7000 عضو.

وفي عام 1980، ظهرت منظمة أخرى لحل النزاعات هي المؤتمر الوطني حول صنع السلام وحل النزاعات (NCPCR)، وكانت في أساسها تشكل منتدى يشارك فيه الوسطاء من القطاعات الحكومية والمجتمعية في تبادل الأفكار والخبرات والمهارات. ومنذ تأسيسها، توسعت عضوية هذه المنظمة لتشمل

وسطاء من جميع القطاعات العاملة في هذا الحقل. وفي أعوام التسعينات من القرن العشرين، غيّرت المنظمة اسمها لتصبح شبكات المجتمعات من أجل صنع السلام وحل النزاعات.

وفي أوائل أعوام الثمانينات من القرن العشرين، ظهرت منظمتان جديدتان للوساطات العائلية وكان توجههما في الأساس يتمحور حول اثنين من أوائل ممارسي المهنة ي هذا الحقل هما جيم كوغلر وجون هاينس. وقد اندمجت هاتان المنظمتان في نهاية الأمر لتشكلا أكاديمية الوسطاء العائليين (AFM). في البداية اقتصرت عضوية هذه المنظمة على الأشخاص الذين تلقوا تدريبات في حقول القانون والعلاج النفسي والعمل الاجتماعي ولم تكن شروط العضوية تتطلب أي خبرة أو تدريب في مجال الوساطة ولم يتم التركيز على هاتين النقطتين. لاحقاً تم توسيع معايير العضوية بحيث تشمل وسطاء من عدة خلفيات تعالج أنواعاً عديدة من النزاعات الشخصية. وقد برزت المنظمة بشكل ريادي وملموس في برامج الوساطة العائلية المبنية على قرارات المحاكم كما تصدر المنظمة عدداً من النشرات وتعقد مؤتمراً سنوياً ضمن نشاطاتها.

ومنذ تأسيس هذه المنظمات المهنية المحترفة، تم تشكيل عدد آخر من المنظمات المتخصصة من أجل معالجة المشاكل في مجالات محددة من هذا الحقل وقد ضمت هذه المنظمات ممارسين لهذه المهنة ذوي تركيز محدد. وفي القطاع التعليمي، اندمجت الجمعية الوطنية للوساطة التعليمية (NAME) مع المعهد الوطني لحل النزاعات من أجل تلبية حاجات ممارسي مهنة حل النزاعات في الأوساط الابتدائية والثانوية والجامعية ثم اندمجت هذه المنظمات جميعها لتشكل (CREnet) التي أصبحت لاحقاً جزءاً من منظمة حل النزاعات (ACR).

وتم تأسيس قسم يُعنى بحل النزاعات المتبادلة تابع لاتحاد كليات القانون الأميركية بهدف تعزيز المشاركة في المعلومات بين أساتذة القانون الذين يقومون

بتدريس مواد تتعلق بإدارة النزاعات والوساطة. وقام هذا القسم بتشجيع تطوير وتبادل المواد التعليمية وتثقيف ممارسي مهنة حل النزاعات القانونية. وأبدى المحامون نشاطاً ملموساً في حقل حل النزاعات، فإلى جانب مشاركتهم النشطة في العديد من المنظمات التي ورد ذكرها، شكّل المحامون عدداً من المؤسسات التي تلبي احتياجاتهم المهنية. وقد أصدر قسم حل النزاعات التابع لمنظمة (ABA) (American BAR) نشرة إخبارية وعدداً من الأدبيات كما رعى عقد عدة مؤتمرات حول مواضيع مستهدفة في هذا الحل. كما عمل قسم القانون العائلي التابع لمنظمة (ABA) على إقامة تواصل وروابط بين المحامين الوسطاء الذين يمارسون هذا العمل في الأوساط العائلية.

وفي أوائل عقد الثمانينات من القرن العشرين، بدأ الوسطاء العاملون في مجالات السياسة العامة والبيئة بتشكيل اتخاذ فضفاض رعى دعوات إلى عدة مؤتمرات ومع حلول أعوام التسعينات، تطورت هذه المجموعة لتشكل قطاعاً ضمن (SPIDR) وركز هذا القطاع على تعريف حقل حل النزاعات البيئية ونزاعات السياسة العامة، وعلى المشاركة في الاستراتيجيات والمهارات وتطوير خلاصة وافية للكفاءات والمهارات التي تشكل أفضل الممارسات (جمعية مهنيي حل النزاعات 1995).

بالإضافة إلى مؤسسات مهنيي الوساطة، انبثقت شبكة غير رسمية من الجامعات التي وجدت دعماً مالياً لبرامجها في الوساطة وبناء النظريات من مؤسسة وليام وفلورا هوليت. كذلك قام برنامج هارفارد حول التفاوض بالاشتراك مع جامعة جورج ميسون بدعوة أساتذة الجامعات إلى لقاءات لتنسيق البرامج وتقديم المساقات التعليمية في الجامعات الأميركية والدولية. وفي كندا قامت جامعة معهد فكتوريا لحل النزاعات إضافةً إلى كلية كونراد غريبل وجامعة كوينز بتطوير مساقات وبرامج مهنية في مجالات حل النزاعات والوساطة.

كذلك تخصص عدداً من المؤسسات التي ظهرت في أواخر عقد الثمانينات من القرن العشرين كهيئات تعمل في مجال الوساطات المجتمعية وكان من بينها المؤسسة الوطنية للوساطات المجتمعية والوسطاء في قضايا ضحايا الاعتداءات مثل منظمة الوساطة بين المعتدي والضحية، والوسطاء التجاريين مثل الأكاديمية الدولية للوساطة، إضافة إلى أعداد كبير، من منظمات الوساطة على مستوى الولايات امتدت أعمالها على طول مساحة الولايات المتحدة.

وقد تشكلت إحدى المنظمات الأميركية التي تركز على حل النزاعات الدولية عام 1999، وبعد أن أطلقت على نفسها اسم شبكة منظمات تنفيذ حل النزاعات (ACRON) عاودت وغيرت هذا الاسم إلى التحالف من أجل حل النزاعات الدولية (AICR) عام 2002، وقد تشكل هذا التحالف من عدة منظمات ريادية تعمل في مجال حل النزاعات وتعالج النزاعات بين الولايات وداخلها حول العالم. ويتألف التحالف بشكل أساسي من منظمات غير حكومية، وينشط أعضاؤها الخمسة والعشرون في مجالات بناء السلام والتنسيق بين الأعضاء حول المبادرات المشتركة وحول الربط بين المنظمات الأكاديمية والتطبيقية في المجالات المتعلقة.

وتوجد في كندا عدة منظمات للوساطة منها شبكة التفاعل من أجل حل النزاعات والوساطة العائلية - كندا، إضافة إلى عدة كوادر من الوسطاء الذين يعالجون قضايا النزاعات بين المقرضين والمزارعين. كذلك تم إنشاء عدة منظمات للوساطة في عدد من المقاطعات الكندية وتلبي هذه المنظمات الحاجات المحددة للوسطاء الكنديين وقد قامت بتأسيس شبكة مهمة لتبادل المعلومات وتقديم الخدمات في جميع أنحاء البلاد.

وأدى ظهور هذه التشكيلة من منظمات الوساطة في أميركا الشمالية إلى تحفيز تأسيس عدد من المنظمات التي بنيت على قاعدة المؤتمرات الدولية، فقد

قامت منظمة آسيا - باسيفيك للوسطاء (APOM) بعقد أول مؤتمراتها في مانيلا عام 1985 بحضور وسطاء خاصين ووسطاء يعملون على قاعدة البرامج إضافة إلى منظمي برامج وساطة من عدة دول باسيفيكية، وشكل المؤتمر منبراً لتبادل الخبرات كما هيأ المسرح لتطوير برامج وساطة جديدة في المنطقة.

وقام مؤتمر آخر عقد عام 1994 بمتابعة تقليد هذه المنظمة في عقد المؤتمرات، فتحت عنوان حل النزاعات في حضارات منطقة آسيا - باسفيك - حل المشاكل وصنع السلام - عقد مؤتمر في بانانغ بماليزيا تحت رعاية مؤسسة آسيا، وجامعة سينز الماليزية، ومؤسسة أبحاث السلام في منطقة آسيا - باسيفيك وحضر المؤتمر ما يقارب المائة من ممارسي المهنة معظمهم جاء من دول آسيا وآسيا - باسيفيك.

أما المؤتمر الأوربي الأول حول صنع السلام وحل النزاعات فقد عقد في إنطاكيا بتركيا عام 1992، وتبعه عقد عدة مؤتمرات في عدد من الدول الأوروبية كل سنتين. وقد استطاعت هذه المنظمة القائمة على المؤتمرات الربط بين أخصائيي ووسطاء إدارة النزاعات في أوروبا الغربية وأدخلت في عداد مؤتمراتها عدداً من ممارسي المهنة في دول أوروبا الشرقية.

ومنذ أواخر أعوام التسعينات من القرن العشرين، تم عقد عدة مؤتمرات في أميركا اللاتينية وبدأت منظمات الوساطة عملها في الأرجنتين والبرازيل وكولومبيا كما قامت ACR بتطوير لجنة فرعية خاصة في أميركا اللاتينية.

وإضافةً إلى المنظمات الدولية والإقليمية التي ورد ذكرها، تم إنشاء عدد من المنظمات الوطنية في منطقة آسيا - باسيفيك وأوروبا الغربية وركزت هذه المنظمات على الممارسة العامة والمتخصصة في حقلي الوساطة وحل النزاعات. ففي استراليا ظهرت منظمة حل النزاعات الأسترالية (PDRA)، وشبكة حل

النزاعات. وفي نيوزيلندا تم إنشاء معهد المحكّمين في نيوزيلندا وقام هذا المعهد بعقد عدة مؤتمرات كما أنشأ عدة شبكات ويعمل الآن على تطوير معايير أخلاقية ومعايير للأداء المتميز في تقديم الخدمات. وفي استراليا ونيوزيلندا وعدة دول أخرى من دول آسيا - باسيفيك ظهرت منظمة «المحامون المشاركون في بدائل حلول النزاعات» ، وتعمل هذه المنظمة على تشجيع استخدام وسائل حل النزاعات بالتراضي وعلى تقديم خدمات وساطة في النزاعات بين الشركات وفي المجتمع وفي النزاعات القانونية. ويوجد في أوروبا الآن عدد من المنظمات التي تعمل في الوساطة بما فيها «ميدياشين يوكي Mediation UK» في بريطانيا والمركز الإيطالي لتعزيز الوساطة في إيطاليا ومنظمة الوساطة العائلية في ألمانيا وشبكة الوساطة لشمال إيرلندا ومنظمة غيرنيكا - غوغوراتوز في إسبانيا ومؤسسة أوموت في تركيا.

كذلك قامت جنوب إفريقيا بتشكيل مؤسسة وطنية مؤلفة من إداريي نزاعات ووسطاء وتدعى مؤسسة جنوب إفريقيا وكان هدفها التدخل في النزاعات. وقد أنشئت هذه المؤسسة عام 1989 من قِبَل وسطاء معارضين لنظام الفصل العنصري وشكلت منبراً لتبادل الأفكار حول الطرق الناجحة في معالجة النزاعات وتطوير استراتيجيات الوساطة وتصميم أنظمة حل النزاعات. كما نشط عدد كبير من أعضاء هذه المنظمة في مساعدة الأطراف المتنازعة على تأسيس وتشغيل لجان سلام محلية وإقليمية، وشكلت هذه اللجان جزءاً من اتفاق السلام الوطني الذي عُقد بين الأطراف الرئيسة المتنازعة في البلاد.

القواعد الأخلاقية ومعايير الممارسة

ومع تطور حقل حل النزاعات، ازداد اهتمام ممارسي المهنة والجمهور وغيرهم من المهنيين المعنيين بالأمر والمؤسسات الحكومية في شمال أميركا،

بصياغة ووضع قواعد ومعايير أخلاقية واضحة لممارسة المهنة إضافةً إلى وسائل للمحاسبة (هيرمان 2002). وكان الدافع وراء هذه المبادرة، هو الرغبة في اطلاع الجمهور وممارسي الوساطة على الممارسات الأخلاقية في هذا الميدان إضافةً إلى ضمان سير العمل مع العملاء بموجب أعلى المعايير الأخلاقية وكذلك للحفاظ على سمعة المهنة من أن تلطخها ممارسات غير مسؤولة.

وقد تم وضع المعايير الأخلاقية في شمال أميركا وفي معظم المجتمعات الأخرى لكي تعالج أدوار ومسؤوليات الوسطاء المستقلين أو المحترفين فيما يتعلق بعملائهم وبالمجتمع الأوسع (غريبي 1989) ويجب أن نذكر هنا أن المعايير الأخلاقية التي تم تطويرها فيما يتعلق بالوسطاء المستقلين لا تطبَّق دائماً ولا تناسب دائماً أدوار ونشاطات العديد من الوسطاء ذوي السلطة أو العاملين ضمن شبكات اجتماعية. واليوم لا توجد أية قواعد مسلكية رسمية تتعلق بالنوع الأخير من الوسطاء.

وقد تم تطوير القواعد الأولى للمعايير الأخلاقية للوسطاء في الولايات المتحدة وكندا، ولكن عدداً من الأقاليم والدول الأخرى استخدم هذه القواعد منذ ذلك الحين كطريقة لتأسيس هذه المهنة وتحديد الممارسات الجيدة. وانتشرت مثل هذه النشاطات بشكل شائع في المناطق التي يعمل فيها عادةً الوسطاء المستقلون.

وتم تطوير أول قواعد المسلكية على يد خدمات المصالحة والوساطة الفيدرالية التابعة للحكومة الأميركية. ومن بين البنود التي غطتها هذه القواعد، كانت مسؤوليات الوسيط أمام الأطراف المتنازعة، وأمام عملية التفاوض والوسطاء الآخرين. والوكالة التي يعمل لها والمهنة نفسها وأخيراً أمام الأطراف الأخرى غير الممثلة.

وقد شهدت ولاية كولورادو ظهور أولى القواعد العامة لممارسة الوساطة على مستوى الولاية (مور 1982 أ). وتبعها بسرعة وضع معايير نموذجية

للممارسة أو معايير أخلاقية تمت صياغتها من قبل مؤسسة التحكيم الأميركية، ومؤسسة محاكم التوفيق العائلية وأكاديمية الوسطاء العائليين ومؤسسة أميركان بار (ABA) – الفرع العائلي وجمعية مهنيي حل النزاعات بالإضافة إلى عدد من واضعي القواعد في الولايات وتعتبر المعايير الأخلاقية للمسؤولية المهنية التي وضعتها منظمة (SPIDR) والتي تمت الموافقة عليها عام 1986، المعايير الحالية المعمول بها من قبل (ACR) وهي معايير تغطي العدد الأكبر من ممارسي مهنة الوساطة في الحقل وتتناول المعايير التي يستخدمها الوسطاء في مهمات متنوعة. وتقر هذه المعايير أن المحايدين يحملون معهم التزامات أخلاقية أمام الأطراف المتنازعة وأمام المهنة نفسها وأمام أنفسهم، إذ أن عليهم أن يكونوا شرفاء غير محابين لأي طرف، وأن يتصرفوا بنية حسنة وأن يتقنوا عملهم ولا يسعوا لتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب الأطراف التي يعملون معها. كذلك، عليهم أن يكونوا منصفين وعادلين في تعاملهم مع فرقاء النزاع وأن لا تكون لهم مصلحة شخصية في التسوية وأن لا يظهروا تحيزاً تجاه الأفراد والمؤسسات المشاركة في النزاع وأن يكونوا جاهزين لتلبية نداء الأطراف المتنازعة وأن يتحققوا من اطلاع الأطراف على العملية التي يشاركون فيها (يوجد نص كامل للمعايير في المصدر أ).

ومن بين المسؤوليات التي يتحملها الوسطاء أمام فرقاء النزاع نذكر ما يلي:

- الالتزام بالحياد والابتعاد عن المحسوبية والمحاباة سواء بالكلمة أم بالفعل، والالتزام بتقديم الخدمات لجميع الفرقاء وليس لفريق واحد فقط.
- التأكيد على وجود قبول معلوم عنه من أجل ضمان تفهّم المشاركين لطبيعة العملية وإجراءاتها والدور الحيادي الخاص وعلاقة الأطراف بالطرف المحايد.
- الكشف عن حدود السرية إذا وجدت والالتزام بحفظ الثقة إذا ما أعطيت له.
- تجنب تضارب المصالح أو ظهورها.

- تنفيذ العملية ضمن توقيت معين.
- المساعدة على إجراء العملية وعقد تسوية تحافظ على ذاتها بذاتها دون أن يكون لدى الطرف المحايد أية مصالح فيها.

وبالإضافة إلى هذه المسؤوليات التي يتحملها الوسطاء المحايدون أمام فرقاء النزاع، ينصح هؤلاء المحايدون أن يأخذوا في حسبانهم وحيثما كان الأمر مناسباً بأن يثيروا مع الأطراف الرئيسية مصالح الأطراف غير الممثلة في المفاوضات وأن يطلعوا رؤساءهم على كيفية استخدام وسائل حل النزاعات وعلى تأثيراتها. كذلك ينصح الوسطاء بقبول الحالات التي يملكون فيها ما يكفي من المعرفة والخبرة دون غيرها وذلك من ناحية العملية نفسها ومادتها وكذلك بأن يشاركوا في عملية تطوير مهني متواصلة وأن يساعدوا على تطوير وتعزيز وجود ممارسين جدد في الحقل.

ما نتوقع من الوسطاء هو أن يكشفوا للأطراف المتنازعة في بداية أي تدخل أسس التعويضات والرسوم والتكاليف. وحيثما كان الأمر مناسباً فإن عليهم أن يقدموا خدمات للمصلحة العامة على أن لا يتم دفع أو تلقي أية عمولات مقابل إحالة زبائن.

وفي حال وجود أكثر من وسيط يعمل على حالة معينة، فإن على الجميع أن يلتزم بالقواعد الأخلاقية التي تتطلب منهم إبلاغ بعضهم البعض عن مشاركتهم، وأن يحافظوا على علاقة مهنية وودّية.

وأخيراً ينبغي أن يكون الإعلان الذي يقومون به عن أنفسهم دقيقاً بالنسبة للخدمات التي يقدمونها بحيث لا تقدم وعوداً محابية بالنتيجة لطرف معين.

لا تستطيع أية قواعد لمعايير أخلاقية أن تغطي جميع الظروف ولا أن تكون واضحة في قوانينها تمام الوضوح عندما يتم تطبيقها على النزاعات في الحياة

الواقعية. وهذا هو الحال خاصة عند وجود توترات بين المنظورات الأخلاقية المختلفة. فالالتزام بالسرية قد يصطدم مع خطر وجود تأثير سلبي على الطرف الثالث غير الممثّل. ولعل قدرة الوسيط بأن يبقى محايداً، يمكن أن تتقوض إذا ما كانت هناك علاقة سابقة أو حالية أو مستقبلية متمثلة مع أحد الأطراف أو أكثر. وفي بعض الأحيان، قد يتساءل الوسيط إذا ما كانت جهوده أو مساعدته التي حركتها رغبته في الوصول إلى تسوية قد دخلت ضمن مستوى غير مقبول من التأثير الجبري.

ولعل الوسيط الذي كافح بجهد وبنية طيبة من أجل امتلاك الخبرة في مجال جديد من الممارسة قد يضطر إلى مواجهة الصراع مع السؤال المتعلق بما إذا كان يمتلك المعرفة الكافية لتقديم خدماته في ذلك المجال. كما أن هناك حالات يتم فيها اختبار مدى حيادية الوسيط والتزامه بالحياد عبر اتفاقية يشعر هو بأنها كانت غير منصفة بشكل كبير أو غير معقولة أو تفتقر إلى استمرارية.

ومن أجل مساعدة ممارسي المهنة الذين واجهوا معضلات أخلاقية، قامت منظمة (SPIDR) وتلتها (ACR) لاحقاً بتشكيل لجنة أخلاق يمكن إحالة الأسئلة عليها لطلب الاستشارة. وحالياً لا توجد أية وسيلة لتأمين حكم ملزم من اللجنة يستطيع فرض رأي أو عقوبة على ممارس ضال. ورغم إمكانية اللجوء إلى القضاء للحصول على حكم قضائي بخصوص ممارسة خاطئة، إلا أنه لم يظهر إلا عدد قليل جداً من الدعاوي ضد انتهاكات حصلت للمعايير الأخلاقية في الوساطة، وحتى الحالات القليلة التي وصلت إلى القضاء، فقد تم رفض معظمها أو تم الحكم فيها لصالح الوسيط. وبغض النظر عن هذه الحقيقة، فإن العديد من الوسطاء قد حصلوا على تأمين ضد الممارسات الخاطئة عبر منظمات عمل قانونية أو نفسية أو اجتماعية أو عبر أسواق المساواة الكاملة وهي منظمة تتحمل المسؤولية عن الوسطاء.

التدريب والتعليم والتطوير المهني

يوجد عنصر أساسي في تثبيت الممارسات الأخلاقية والأداء الممتاز، يتمثل في تطوير تدريبات وبرامج مهنية عالية المستوى. ومنذ أعوام السبعينات من القرن العشرين، ظلت الندوات تعقد والمساقات التدريسية تقدم بشكل روتيني حول الوساطة في الولايات المتحدة، وقد امتدت هذه الممارسة وتوسعت لدرجة أن برامج التدريب حول سلسلة من المواضيع ومجالات الممارسة أصبحت متوفرة عبر شمال أميركا، وحول العالم. وإضافةً إلى الندوات التي قدِّمت حول الوساطة بشكل عام، ظهرت برامج متخصصة تتعلق بالوساطة بين الأشخاص، والوساطة في القضايا العائلية والطلاق، ورعاية الأطفال من قبل الأهل، وبين المعتدي والضحية وبين الطلاب وفي الأحياء وحول القضايا التجارية وقضايا المستهلكين، والبطالة والإضرار والتمييز والبيئة والمفاوضات الجماعية ونزاعات السياسة العامة.

ومع تطور براج تعليمية رسمية حول الوساطة، برز عدد من القضايا الرئيسة المتعلقة بالتدريب مثل:

- معايير لاختيار المتدربين.
- منتديات ومنابر للتدريب.
- محتوى وأسلوب ومدة البرامج.
- مؤهلات المدربين والمعلمين.
- معايير استهلاكية في اختيار البرامج.

معايير اختيار المتدربين

من الواضح أن أي شخص يجب أن يكون قادراً على تلقي التدريب والتعلم ليصبح وسيطاً فالعالم يحتاج إلى وسطاء محترفين ومؤثرين في عدد من

المجالات لحل سلسلة من النزاعات ولكن السؤال الذي يظهر دائماً: من الذي يصلح ليكون وسيطاً جيداً؟ وهنا قام سيمكين (1971) بوضع قائمة بثماني عشرة صفة يجب السعي لإيجادها في الوسيط ومنها:

- الصبر.
- قدرة على التحمل شبيهة بعدّاء سباق الماراثون.
- مكر ماكيفيللي.
- مهارات لاستكشاف الشخصية شبيهة بمهارات الطبيب النفسي البارع.
- جلد كجلد الكركدن (صلب).
- شهامة وحيادية ظاهرة.
- إيمان عميق بالقيم الإنسانية وإمكانيات لتقدير نقاط الضعف ونقاط القوة في الشخص.
- قدرة على تحليل ما هو متوفر مقابل ما يمكن أن يكون مرغوباً.
- دافع شخصي وذاتي كافٍ إضافة إلى صفة القدرة على إخفاء ملامحه.

في سعيها للحصول على متدربين وكوادر محتملين، تحاول بعض منظمات الوساطة أن تغربل المتقدمين لهذا العلم لاستكشاف تلك الصفات أو صفات أخرى باستخدام المقابلات، والاستبيانات والتجارب الحياتية وطلب أمثلة على حالات قام فيها المتقدم بمساعدة الناس على حل نزاعاتهم، إضافة إلى إجراء تمارين على قدرة المتقدم على اتخاذ قرار سريع لحل المشاكل ولعب الأدوار. ورغم أن هذه الوسائل تعتبر بدايةً لعملية الغربلة، إلا أن المقياس الأفضل هو إجراء أداءات مشابهة للواقع خلال التدريب على الوساطة أو إظهار البراعة في حل قضايا واقعية بعد التدريب. وتقوم العديد من المنظمات بإجراء تدريبات جماعية للوسطاء ثم تختار متطوعين وكوادر بناء على أدائهم خلال الدراسة والتدريب.

ومنذ أواسط عقد الثمانينات من القرن العشرين، برز جدال يتعلق بمن الذي يجب أن يتلقى التدريب ومن الذي يقدر على العمل كوسيط في أجواء مهنية. وتكمن النقطة الجوهرية في هذا الموضوع فيما إذا كان يجب استخدام العلم والتدريب المهني السابق كمعيار مناسب وكافٍ للدخول في المهنة كوسيط. وقد اكتسب الموضوع أهمية حين أخذ مهنيون آخرون يعتبرون أنفسهم قادرون على حل النزاعات ويمارسون في هذه المهنة، وصاروا ينسبون فقدان عملائهم نتيجة لممارسي المهنة وأخذوا يطلبون تحديد الدخول في هذا الحقل وإقصار العمل عليهم فقط. ولسوء الحظ، بدأت بعض الولايات بإقصار ممارسة الوساطة على الذين يمتلكون مؤهلات مهنية ليس لها علاقة بأية معرفة أو كفاءة في ممارسة الوساطة.

وقد وجدت بعثة (SPIDR) حول المؤهلات، وبعد دراسة وافية لهذا الموضوع أنه لا يوجد دليل بأن الشهادات الأكاديمية الرسمية حتى في حقول غير حقول الوساطة، وعلى الرغم من أنها تحد بشكل واضح من الدخول في حقل النزاعات، ضرورية لجعل أداء الشخص المحايد أكثر كفاءة بل إن هناك دليلاً قاطعاً بأن بعض الأفراد الذين يفتقرون إلى مثل هذه المواصفات هم من أفضل من يحل المشاكل، كما أن البرامج المصممة تصميماً جيداً والتي تركز على مهارات وأساليب محددة في الوساطة والتحكيم تحمل أهمية جوهرية في تحقيق الكفاءة. نتيجة لذلك أوصت بعثة SPIDR بأن تكون المؤهلات قائمة على الأداء (تأهيل المحايدين 1989) كما ركزت على القيام بالتدريب من قبل مدربين كفوئين ومؤهلين، وعلى اختيار الأشخاص من خلال أدائهم وعلى الاستمرار في تلقي الدروس والتعلم عن الوساطة كوسيلة لتعزيز كفاءة الوسطاء.

منتديات ومنابر التدريب

توجد حالياً ست قنوات يمكن للمرء أن يحصل منها على المعرفة وعلى المهارات المطلوبة في الوساطة نظرياً وعلمياً وهذه القنوات هي:

1- دورات تعليمية قصيرة حول الوساطة وحول إجراءات أخرى لحل النزاعات، تقدم من قِبَل المؤسسات والمؤتمرات، بعضها يتعلق بحقل حل النزاعات وبعضها لا يتعلق بذلك
2- برامج تدريبية أطول مدة (تمتد من عدة أيام إلى عدة أسابيع) وتتعلق بالممارسات العامة للوساطة أو بمواضيع محددة، ويقدمها مهنيون عامون وخاصون محترفون في أعمال الوساطة إضافة إلى مؤسسات وشركات
3- برامج لإدارة النزاعات تخضع للمصادقة والشهادات وتتألف من عدة مساقات ودورات دراسية مقدمة من قِبَل عدد من الكليات والجامعات وبرامج التعليم المتواصلة
4- مساقات دراسية في كليات مهنية
5- برامج شهادات جامعية في نظرية النزاعات وتحليلها وممارساتها
6- برامج تعليمية خاصة، يتعلم فيها الممارسون المحتملون للمهنة، مهارات الوساطة ويمارسونها كمتدربين مساعدين لدى خبراء في الوساطة

بشكل عام، تعتبر الدورات القصيرة مناسبة لتقديم مفاهيم عامة شاملة في حقل إدارة النزاعات وأعمال الوساطة، كما تعتبر مقدمة للدخول في ميادين جديدة للممارسة وللتعامل الأكثر عمقاً مع مواضيع متقدمة. لكنها، عموماً لا تعتبر كافية بذاتها لتدريب المشاركين لكي يصبحوا وسطاء.

أما البرامج الطويلة التي تمتد لما يقارب الأربعين ساعة، والتي تدور حول عملية الوساطة وحل النزاعات الفردية فهي تعتبر حالياً الوسيلة الأكثر شيوعاً في التدريبات الرسمية. ومنذ منتصف عقد الثمانينات من القرن العشرين، تم تطوير سلسلة من المساقات التي قدّمت بشكل منتظم من قبل عدد من المنظمات الربحية وغير الربحية، التي تتمتع بسمعة جيدة في هذا المجال. وتم عرض بعض هذه المساقات على يد كوادر يعملون في برامج وساطة مجتمعية، أو على يد

شركات وساطة محترفة في مجال إدارة النزاعات. وهذه البرامج غالباً ما تحمل معها فرصاً للعمل التطوعي أو للتدريب بحيث يتمكن المتدربون بسهولة من الانتقال إلى ممارسة المهنة.

وتختلف هذه البرامج اختلافاً كبيراً في نوعيتها وعمقها وفي الخبرة التي تقدمها للمتدربين، وما على الذين يرغبون في الدخول في هذه البرامج إلا أن يسألوا: هل يمارس المتدربون الوساطة؟ بشكل عام يتم تقديم الدروس ذات النوعية الأعلى من قبل أفراد ذوي خبرة في أعمال الوساطة أو من قبل مدرسين أكفاء.

وفي أواخر عقد الثمانينات من القرن العشرين، بدأت عدة كليات وجامعات بإطلاق برامج شهادات في إدارة النزاعات والوساطة. ضمن هذا السياق فإن كلمة شهادات تعني تكملة مقبولة لعدد من الساعات الدراسية المقررة والتي لا تشمل بالضرورة مستوى معيناً من الكفاءة لدى الوسيط. فقد يكون الأساتذة الذين يدرِّسون هذه المواد وسطاء ممارسين من المجتمع المحلي يقومون بالتدريس بشكل جزئي، ويختلف عمل هؤلاء عن عمل الكليات المهنية المحترفة التي يوجد فيها أكاديميون ذوو خبرة قليلة في الممارسة الواقعية للوساطة كما هو الحال في بعض مواد الجامعات والمدارس المهنية.

أيضاً، بدأت كليات القانون والتجارة والاجتماع والتخطيط الحضري بتقديم مساقات دراسية حول الوساطة وحول أنواع أخرى من حل النزاعات (سافاتج 1989). وتشمل بعض هذه المساقات تدريس مفاهيم شاملة لاطلاع الطلاب على سلسلة من إجراءات إدارة النزاعات، بينما تركز مساقات أخرى بشكل خاص على عملية الوساطة نفسها. وتقدم هذه البرامج الأكاديمية دراسات متعمقة في عملية الوساطة كما تقوم بعض الكليات بإنشاء ما يسمى بعيادات وساطة أو مراكز للوساطة على شكل فرق تعمل داخل المجتمع المحلي كوسيلة لدمج النظرية بالممارسة.

كما بدأ عدد كبير من الكليات والجامعات بتقديم مساقات دراسية حول فضّ النزاعات والوساطة، وأصبح عدد من هذه المؤسسات يقدم برامج متخصصة في تحليل النزاعات وإدارتها. وقد حددت دراسة قامت بها جامعة جورج ميسون المئات من مؤسسات التعليم العالي التي تقدم مساقات دراسية في إدارة النزاعات ودراسات السلام والوساطة، وتشتمل معظم هذه المواد على معلومات نظرية جيدة، إلا أن المشاركين يحتاجون إلى درجة أكبر من التدريس والممارسة قبل أن يصبحوا قادرين على العمل وتقديم خدمات الوساطة وحل النزاعات بمهنية عالية.

وبرامج الشهادات، سواء ما كان منها قبل التخرج أو بعد التخرج، تجمع بين النظرية والتطبيق، كما أن عددها آخذ بالازدياد، ومعظمها يدرِّس تشكيلة من وسائل حل النزاعات من بينها الوساطة. والبرامج التي تبدو أفضل تجهيزاً للمشاركين من أجل العمل في الحقل هي تلك التي تحتوي على عنصر الممارسة الواقعية النشطة. ونذكر في هذا الصدد معهد جامعة جورج ميسون لتحليل النزاعات وحلها، وهو معهد يقدم برامج ماجستير ودكتوراه شاملة في هذا الحقل، إضافة إلى تجمع للجامعات في منطقة بوسطن، وهو تجمع مرتبط ارتباطاً خفيفاً ببرنامج جامعة هارفارد حول المفاوضات، ويقدم عدداً من المساقات وبرامج الشهادات حول مواضيع تقليدية تتضمن تركيزاً على حل النزاعات.

المحتوى، الطريقة، ومدة البرامج

يرتبط محتوى البرامج التدريبية ومساقاتها بالمقدرة التي يحتاجها الأفراد على ممارسة دورهم كوسطاء بالنسبة لأنواع محددة من النزاعات والقضايا التي سوف يعالجونها، وبالنسبة للأجواء التي يخططون للعمل في داخلها. وكانت برامج التدريب التي تم تطويرها في أعوام السبعينات من القرن العشرين تميل إلى التركيز على مفاهيم ومهارات عامة ولكن البرامج التعليمية الحديثة أدخلت ضمن

موادها إضافة إلى المهارات العامة مهارات خاصة تتعلق بمواضيع محددة في مساقاتها ومحتوياتها.

وفي عام 1989 قامت بعثة (SPIDR) للمؤهلات بتحضير تقرير حددت فيه عدداً من الكفاءات والقدرات المطلوبة من المتدخلين في النزاعات بشكل عام ومن الوسطاء بشكل خاص. وقد جاء فيها:

أ- المهارات الضرورية من أجل أداء كفء لمن يعمل كطرف محايد:

1- المهارات العامة

(أ) القدرة على الإصغاء بانتباه.

(ب) القدرة على تحليل المشاكل، وتحديد وعزل قضايا معينة ومن ثم تأطير هذه القضايا لحلها أو لاتخاذ قرار بشأنها.

(ج) القدرة على استخدام لغة واضحة ومحايدة نطقاً وكتابةً (وإذا كانت كتابة فالأمر يتطلب طرح الأفكار).

(د) وجود حساسية تجاه القيم التي يحملها المتنازعون والتي تنطوي على مشاعر حادة مثل الجنس، العرق، والاختلافات الحضارية.

(ه) القدرة على التعامل مع مواد واقعية ومعقدة.

(و) الحضور والإصرار مثل: الالتزام المكشوف بالأمانة والمسلك السوي واحترام الأطراف الأخرى، إضافة إلى القدرة على السيطرة على مجموعة متنوعة من المتنازعين والحفاظ على تلك السيطرة.

(ز) القدرة على تحديد وعزل القيم الشخصية عن القضايا المطروحة للدراسة.

(ح) القدرة على تفهم الاختلافات في توازنات القوة.

2- مهارات التوسط

(أ) القدرة على تفهم عملية الوساطة والدور الذي يلعبه المؤيدون.

(ب) القدرة على كسب الثقة والمحافظة على التقبل.
(ج) القدرة على تحويل مواقف الفرقاء إلى احتياجات ومصالح.
(د) القدرة على غربلة القضايا التي لا تقبل الوساطة.
(ه) القدرة على مساعدة الفرقاء في استكشاف خيارات خلاقة.
(و) القدرة على مساعدة الفرقاء في تحديد المبادئ والمعايير التي توجه عملية اتخاذهم للقرارات.
(ز) القدرة على مساعدة الفرقاء في تقييم البدائل لعدم التسوية.
(ح) القدرة على مساعدة الفرقاء في وضع خياراتهم التي يعرفونها.
(ط) القدرة على مساعدة الفرقاء في تقييم قابلية تطبيق التسوية التي توصلوا إليها.

ب- معرفة الوسائل المستخدمة في حل نزاع معين وتشمل:

1- أن يكون الشخص الذي يريد العمل كوسيط على دراية بالمعايير الموجودة للمهنة والتي تغطي عملية حل النزاعات وكذلك.
2- أن يكون على دراية بالمعضلات الأخلاقية الرائجة التي يمكن أن يواجهها.
3- أن يكون مطّلعاً على سلسلة الطرق المتوفرة لحل المشكلات بحيث يستطيع، حين يرى الأمر مناسباً، استخدام طرق أكثر ملاءمة في حالات معينة.
4- أن يكون على اطلاع بالسياق المؤسسي الذي برز فيه الصراع والذي يمكن من خلاله حلّه.
5- في الوساطة، يتطلب الأمر معرفة الطرق التي سوف تستخدم في حل النزاعات في حال عدم الوصول إلى اتفاقية، مثل الطرق القضائية أو الإدارية أو التحكيمية أو المحكمية.
6- في حالة وجود حقوق ومعالجات قانونية، ينبغي للوسيط أن يكون مدركاً للمعايير القضائية التي يمكن تطبيقها في حال إحالة القضية إلى المحاكم أو إلى أي منبر قضائي.

7- الالتزام بالمعايير الأخلاقية (جمعية مهنيي حل النزاعات 1989).

معظم البرامج التي تحمل سمعة جيدة في التدريب على الوساطة تقدم محتوى يعمل على تطوير الكفاءات العامة مثل المفاهيم، والمقاربات والإجراءات والمهارات، التي جرى ذكرها سابقاً ومن ثم يتبع هذا المحتوى بمواد متعلقة بمواضيع وسياقات معينة.

ومع اتساع الحقل ونموه، ازدادت أعداد برامج التدريب المتخصصة التي تهيئ المتدربين لمعالجة النزاعات في مجالات معينة نذكر منها مجالات رعاية الأطفال لدى الأزواج المنفصلين والطلاق، والعائلة، والعلاقات بين الأهل والأولاد، والأحياء السكنية، والعلاقات بين المعتدي والمعتدى عليه، والاستهلاك، والمدارس والمؤسسات والأضرار الشخصية والتمييز والعلاقة بين الإدارة والعُمّال (المفاوضات الجماعية) والتجارة والسياسة العامة والبيئة. وبعض هذه البرامج يمكن اعتبارها برامج تعليمية حرة، بينما تعتبر برامج أخرى مثل تلك المتعلقة بالبيئة والسياسة العامة برامج متقدمة يجب تلقّيها عادةً بعد إتمام الدراسات الأساسية لطرق الوساطة.

أما الإجراءات المستخدمة لتعليم تلك الكفاءات التي حددتها بعثة (SPIDR) فهي متنوعة إلى حدٍ ما، ولكن يمكن الخروج باستنتاجات معينة منها حول الأهداف التعليمية التي يتبناها معظم مدربي الوساطة وحول برامج التدريب على الوساطة. أولاً يحتاج الذين يريدون أن يصبحوا وسطاء إلى تعلم الطريقة الأساسية التي يمكن استخدامها من قبل كل من الوسيط والأطراف المتنازعة للتعامل مع النزاعات وحلها. ثانياً: المقاربات والمهارات المحتملة والتي يتوجب معرفتها لمعالجة مشاكل معينة، ثالثاً: يجب أن تكون العملية مقدمة ضمن سياق محدد كما يجب معرفة المعلومات الأساسية المتعلقة بها. وأخيراً يجب إثارة واستكشاف المعضلات الأخلاقية المرتبطة بأصعدة معينة من الممارسة بحيث

يكون المتدربون جاهزين لمعالجة مشاكل معينة حال ظهورها. ويعتقد معظم مدربي الوساطة أن تعلم جميع هذه الأشياء يتم على أفضل وجه من خلال الدمج بين الدروس التعليمية وبين الممارسة بحيث يحظى المتدربون بفرصة تجربة ودمج المواد التي يتعلمونها خلال التدريب.

ومن بين مناهج التعليم الشائعة الاستخدام في تدريبات الوساطة نجد ما يلي:

- محاضرات حول مواضيع متنوعة.
- تمارين حول تحليل النزاعات من أجل تطوير القدرة على تفهم أسباب النزاعات وحركتها.
- مشابهات حول عملية التفاوض من أجل تعليم تحركات وإجراءات التأييد.
- عروض لعمليات وساطة تقدم من قبل المدربين لإظهار نماذج عن المقاربات والمهارات المستخدمة.
- جلسات لتصميم ووضع الاستراتيجيات من أجل تعليم كيفية التخطيط للتدخلات وتطبيقها.
- جلسات عروض وممارسة لعمليات الكولسة.
- عروض لحالات دراسية تقدم من قبل المدربين والمتدربين لاستكشاف التحركات المتعلقة بتصعيد النزاعات وحلها.
- جلسات عرض وممارسة حول التمارين المساعدة للوساطة.
- مناقشات لاستكشاف أشكال وممارسات الفرقاء والوسطاء لتأثيرات النفوذ والقوة.
- عروض لمشاكل ولعب أدوار تتطلب اتخاذ قرارات سريعة من أجل مساعدة المتدربين على تعليم التفكير الفوري والرد على مشاكل غير متوقعة.
- مشابهات حول مفاوضات بين فريقين أو أكثر إذا أمكن.
- مناقشات وعروض لمعضلات أخلاقية يمكن أن تواجه العاملين في هذا الحقل.

مؤهلات المدربين والمعلمين

مع تزايد أعداد الوسطاء المتدربين وظهور برامج تدريب جديدة، تزايد الاهتمام بين المدربين والمتدربين على السواء حول مؤهلات وخبرات الأفراد الذين يقومون بتدريس هذه البرامج. فقد أيّدت المؤسسات المهنية المحترفة مثل (ACR) الفكرة القائلة بامتلاك المدرِّسين لخبرات عملية في المجالات التي يقومون بتدريسها كما قامت مؤسسات أخرى مثل أكاديمية الوسطاء العائليين بالتصديق على برامج التدريب بناءً على كل من محتواها وخبرات مدرسيها.

معايير المستهلكين (المتدربين) في اختيار البرامج

تتسبب كثرة أعداد خيارات التدريب وتنوعها في إحداث ارتباك لدى المستهلكين أو طالبي التدريب في برامج الوساطة. وفيما يلي نقدم بعض الأسئلة التي قد تشكل دليلاً للأفراد أو للمؤسسات الساعية إلى تقييم نوعية البرامج التدريسية والتعليمية المقدمة في هذا الصدد. وعلى الرغم من عدم وجود برنامج فردي يمتلك جميع هذه الصفات المحددة هنا، إلا أن أي برنامج مقبول يجب أن يطابق عدداً كافياً من هذه النقاط المطروحة:

بالنسبة للمعلمين:

1- هل يمارس المدربون أعمال الوساطة؟
2- كم سنة مضت عليهم في العمل؟
3- هل يلبي المدربون المعايير الموضوعة لعضوية (SPIDR)، وهي المؤسسة الدولية المهنية لإداريي النزاعات؟ وهذه المعايير تقر بأن العضو ينبغي أن يحمل مؤهلات العمل كوسيط أو كطرف محايد بعد أن ينال خبرة ثلاث سنوات على الأقل في العمل الحقيقي كمسؤول أو مهني يعمل في الوساطة لدى مؤسسة محلية أو إقليمية أو تابعة لولاية أو فيدرالية حكومية أو خاصة

أو شركة تعمل ضمن أهدافها على حل النزاعات، على أن تشمل النزاعات أصعدة مثل العلاقات العُمّالية، البيئة، السجون أو المرافق العاملة في الصحة النفسية. كذلك ينبغي أن يشمل عمل المتقدم ليصبح مدرساً للوساطة، حلول نزاعات ضمن المجتمع والعائلة، مثل النزاعات الشخصية ونزاعات تفويضات الملاّك إضافة إلى النزاعات الاستهلاكية والتعليمية والتنظيمية والطلابية، والنزاعات داخل الحكومة وما بين الشركات.كذلك على المتقدم للعمل كمدرس أن يكون قد شارك كطرف محايد في حل نزاعات أو كمعلم لمنهج يرتبط مباشرة بعمليات التفاوض والتحكيم والوساطة والمصالحة.

4- هل عالج المدربون حالات على صعيد العمل والعائلة والبيئة والعلاقات الشخصية ودعاوي التأمين وعلاقات المزارعين بالمقرضين والعلاقات المجتمعية وغيرها من الأصعدة الشبيهة في تعقيداتها وحقائقها من تلك التي يقومون بتدريسها وتدريب المتقدمين عليها؟

5- هل يملك المدربون معلومات حقيقية ملموسة عن المجالات التي يقومون بالتدريب عليها.

6- إذا كان المدربون يعملون في مجال حقيقي جديد بالنسبة لهم، فهل يوجد حولهم مصادر بشرية قادرة على تثقيفهم حول هذا المجال الذي يريدون أن يدربوا طلابهم عليه؟

7- هل قام المدربون بوضع أية برامج تدريبية لحل النزاعات في المجال الذي يقومون بتدريسه؟ إذ أنه في حالة تطبيق عمليات الوساطة والتسهيل في مجال جديد لا توجد خبرات سابقة ممكنة، تصبح البرامج السابقة الموضوعة لحالات مشابهة مؤشرات جيدة على أداء المدرب وجودة مواده.

8- هل لدى المدربين أية خبرات ناتجة عن تدريبات أكاديمية رسمية حول الإجراءات المتبعة في إدارة النزاعات؟ الخبرة الأكاديمية يمكن أن تشكل مؤشراً على تفهم أفضل للنزاعات ولنظرية إدارتها.

9- هل لدى المدربين خبرة في العمل كفريق بحيث يصبح لدى البرنامج استمرارية في المحتوى، وهل يوجد تفاعل في التنسيق بين المدربين؟

بالنسبة للبرنامج:

1- هل يقدم البرنامج للمشاركين إطاراً شاملاً لتحليل الأسباب المختلفة للنزاع؟ فالنزاع عادة ما تتسبب به عوامل مختلفة بحاجة إلى أن يتفهمها أي شخص يرغب بأن يصبح وسيطاً.

2- هل يعطي البرنامج للمشاركين القدرة على تفهم ما يجلبونه معهم إلى ساحة النزاع مثل الخبرة السابقة، المهارات، القيم والتحزبات؟ وكيف تؤثر هذه الأمور على دور الوسيط؟ إن الدوافع التي تحمل الناس لكي يصبحوا وسطاء متعددة وهذه الدوافع قد تكون جيدة أو غير جيدة وأي برنامج تدريب يجب أن يأخذ في اعتباره كشف خلفيات المتدربين ودوافعهم ونقاط قوتهم وضعفهم في العمل كإداريين للصراع.

3- هل يقوم البرنامج بتثقيف المتدربين حول النظريات والتحركات والاستراتيجيات والتكتيكات التي تتضمنها المفاوضات؟ إن الوساطات والتسهيلات تعتبر امتدادات لعملية المفاوضات وعلى الوسطاء ومسهلّي أعمال الوساطة أن يتفهموا التحركات التي تكمن في عملية التفاوض، وبخاصة الفرضيات والإجراءات المتعلقة بالمفاوضات المبنية على المواقف أو على المصالح.

4- هل يقدم البرنامج عروضاً سواء كانت حية أو على أفلام الفيديو حول إجراءات لإدارة النزاعات مستخدمة من قبل ممارسين ذوي خبرة في هذا المجال؟ عادةً ما يتعلم المتدربون مهارات إدارة النزاعات من خلال مراقبتهم لمفاوضين ووسطاء ومسهِّلين ذوي خبرة، خلال قيام هؤلاء بفض النزاعات. وتعتبر هذه العروض التي يقدمها المدربون عنصراً مهماً في البرامج ذات النوعية العالية.

5- هل يقدم برنامج التدريب نموذجاً عملياً وقابلاً للفهم يتضمن حل النزاع خطوة خطوة؟ غالباً ما يحتاج المتدربون إلى وجود إطار إجرائي بسيط يوجه جهودهم في إدارة النزاع.

6- هل يملك المتدربون فرصة لممارسة مهمات أو أدوار فردية في عملية إدارة النزاعات؟ أن أفضل طريقة لتعلم المهارات تكمن في عزل مقطوعات إدارية أو مسلكية معينة ومن ثم ممارستها حتى يتم تحقيق درجة من الكفاءة.

7- هل يملك المتدربون فرصة للاشتراك في لعب أدوار أو مشابهات لحلول النزاعات؟ هل لديهم فرصة للعب دور المفاوض (الطرف المتنازع) أو الوسيط أو المسهِّل لفترة كافية من الوقت تؤهلهم ليمتلكوا المهارة المطلوبة؟ لقد وجدت إحدى الدراسات التي أجريت حول الوسطاء بأن درجة نجاح هؤلاء قد ارتفعت بشكل هائل بعد أن تولوا معالجة خمس حالات. إن معظم مهارات إدارة النزاع يتم تعلمها من الممارسات التي تتم على أرض الواقع أي كم عدد المشابهات التي يستطيع كل متدرب أن يشارك فيها وكم من الوقت يمضيه في لعب دور إداري النزاع؟ ومعظم البرامج ذات النوعية العالية توفر من خمس إلى عشر ساعات من المشابهات.

8- هل يتلقى المتدربون تغذية راجعة أولاً بأول حول أدائهم، من قبل مدربيهم؟ إن مهارات وإجراءات إدارة النزاع يتم تعلمها بالشكل الأفضل عبر الممارسة وعبر التغذية الراجعة. كما أن نوعية الدراسة تتعزز بشكل أكبر عندما يتلقى المتدربون، تدريبهم فردياً بدلاً من أن يكونوا ضمن مجموعة كبيرة.

9- هل يتلقى المتدربون دروساً باستخدام إجراءات معينة في حل النزاعات مثل الإصغاء النشط أو إعادة التأطير أو إرسال رسائل واضحة ومباشرة، أو إجراءات لتحريك المتنازعين من التفاوض على أسس المواقف إلى التفاوض على أسس المصالح، أو أساليب الكولسة؟ هل يتعلم المتدربون

كيف يتغلبون على العوائق المادية والإجرائية والنفسية للتسوية وكيف يديرون قوة المفاوض أو الوسيط؟ إن المعرفة والمهارة في استخدام هذه الإجراءات والمسلكيات توفر إداريين للنزاعات أكثر تأثيراً وقدرة.

10- هل تحتوي مادة التدريب على عروض مناسبة للمجال الذي يتم تجهيز المتدرب للعمل فيه؟ من أجل مساعدة الفرقاء المتنازعين على حل خلافاتهم، يحتاج الوسطاء والقائمون على عملية الوساطة إلى بعض المعلومات الأساسية حول المواضيع المتنازع عليها إضافة إلى بعض الحلول المحتملة. إن المعرفة الإجرائية لوحدها قد لا تكون كافية لتحريك المتنازعين نحو التسوية.

11- هل يعطي برنامج التدريب دروساً للمتدربين حول الحاجة إلى استمرارية التعلم في مجال إدارة النزاعات وهل يقدم لهم نوعاً من الإشراف مثل مراقبة الجودة أو المساعدة في الوساطة، أو المراقبة من قبل خبراء أو مراقبة لعمل المجموعة؟ يحتاج الوسطاء الجدد إلى مساعدة في ممارسة وتطبيق مهاراتهم الجديدة التي تعلّموها ويتوجب تناول وسائل المراقبة والمساعدة في تصميم استراتيجيات التدخل عند وضع البرامج التدريبية.

12- هل يحتوي البرنامج التدريبي على إجراءات لتحريك المتدرب من التدريب إلى الممارسة؟ أن مواد التدريب يجب أن تعلّم المتدربين كيف ينطلقون نحو الممارسة وكيف يدخلون مهاراتهم في العملية وكيف يحددون الطريقة التي سيعملون بها عندما يضعون برامجهم.

13- هل تعالج برامج بعض المعضلات والمسائل والمشاكل الأخلاقية التي قد يواجهها الوسطاء الجدد في ممارستهم لحل النزاعات؟ هل تتيح لهم مواد التدريب بأن يصبحوا على دراية بالمعايير والقواعد الأخلاقية المطلوبة في عملهم؟ مثل: معايير ممارسة المهنة التي وضعتها جمعية مهنيي حل النزاعات التابعة لمنظمة (ACR)، والقواعد الأخلاقية للوسطاء العاملين في النزاعات

العُمّالية، والمعايير النموذجية للوساطة في الشؤون العائلية والطلاق، والمعايير النموذجية للوساطة في تقييم مسألة رعاية الأطفال والتي وضعتها منظمة محاكم العائل التوفيق، وكذلك معايير الممارسة التي وضعتها أكاديمية الوسطاء العائليين ومعايير منظمة American Bar للوسطاء العاملين في شؤون الطلاق. كل هذه المعايير التي ورد ذكرها تمثل إرشادات للممارسات الأخلاقية.

14- كم تبلغ مدة الدورة التدريبية؟ أن برامج التدريب الأساسية يجب أن تصل في مدتها إلى اثنتين وثلاثين وحتى أربعين ساعة دراسة. وقد تم تبني هذا المعيار من قبل عدة ممارسين للمهنة، ومن قبل إحدى أكبر المنظمات المهنية إضافة إلى عدد كبير من برامج الوساطة الخاصة والعامة.

15- ما هي أنواع المواد المكتوبة التي تقدم للمتدربين؟ أن دفاتر العمل والنشرات تشكل مواد مساعدة في التدريب ولكنها يجب أن تكون شاملة بما فيه الكفاية حتى تخدم المتخرجين الجدد في إعادة تذكيرهم بالمادة بعد الانتهاء من فترة الدراسة. يجب أن يتم تزويد المتدربين بمراجع محدَّثة تساعدهم على القيام بدراسات لاحقة لعملية حل النزاعات.

تعزيز الحقل وضمان الكفاءة والنوعية

مع نضوج حقل الوساطة، بدأ الاهتمام يتزايد سواء في أوساط المهنة نفسها أم في أوساط الدوائر الحكومية بتعزيز استخدام الطرق البديلة لحل النزاع، وضمان وجود ممارسين أكفاء للمهنة وتقديم خدمات نوعية للجمهور (جنتري 1994) وقد أدى هذا الاهتمام إلى تزايد ملموس في التشريعات والقوانين التي تعزز هذا الحقل وتنظمه. ومنذ عام 1988، تبنت ما يقارب خمس وثلاثون ولاية إضافة إلى مقاطعة كولومبيا نوعاً من السلطة القانونية التي تعرِّف وتشجع تطوير وسائل بديلة لحل النزاعات (منتدى حل النزاعات، 1989، ص5).

وفي عام 1990 مرَّر الكونغرس المرسوم الإداري لحل النزاعات والذي شجع استخدام الحلول البديلة لحل النزاعات وكلَّف كل وكالة فيدرالية بأن تتبنى سياسة تخاطب استخدام الوسائل البديلة لحل النزاعات (ADR) وإدارة الحالات (المرسوم الإداري لحل النزاعات، 1990) وقد قامت إدارة الرئيس بوش الأولى وكذلك إدارة الرئيس كلينتون عام 1993 بإصدار مذكرة تفاهم تنفيذية توجه كل وكالة نحو استكشاف واستخدام وسائل التراضي الجماعي حيثما وُجدت مناسبة من أجل تطوير تشريعات تتضمن وضع قواعد وقوانين للتفاوض (الرئيس 1993) ومنذ أواخر عقد الثمانينات من القرن العشرين، أصبحت ما لا يقل عن إحدى وعشرين ولاية تقدم خدمات الوساطة في النزاعات العمالية، عادة من قبل هيئات للوساطة تابعة للولاية. كما أصبح لدى عشر ولايات قوانين وتشريعات تخاطب بشكل خاص الوساطة في النزاعات العائلية التي تشمل قضايا الطلاق، والانفصال، ورعاية الأطفال وحقوق الزيارة. وقامت كذلك عدة ولايات بشكل فردي بتشريع استخدام الوساطة وتصنيفها كمتطلب في حقول معينة من حقول النزاع. على سبيل المثال في قضايا حجز الرهونات من قبل المقرضين ضد أملاك المزارعين وفي قضايا المواقع والمرافق المقدمة لتجميع النفايات الضارة (منتدى حل النزاعات 1989، ص5).

وبسبب الحث على استخدام الوسائل البديلة لحل النزاعات وخاصة الوساطة، ظهرت حاجة شديدة إلى تطوير مؤهلات ومواصفات للوسطاء. وفي عام 1992 عينت منظمة SPIDR لجنة جديدة للمؤهلات وخوَّلت أعضاءها إعادة فحص قضايا المواصفات والمؤهلات المنبثقة. وبعد سنتين ونصف من المداولات، أصدرت اللجنة المؤلفة من إداريي برامج وساطة وممارسين للمهنة في كل من كندا والولايات المتحدة تقريرها بعنوان «ضمان الكفاءة والنوعية في ممارسة حل النزاعات» . وجاء التقرير متجاوباً مع حاجة صنّاع السياسة

والدوائر الحكومية وغيرها إلى تحديد المواصفات التي تضمن حلولاً بارعة ومشرِّفة وفعالة للنزاعات. ويوصي التقرير باتباع عدة إرشادات للمساعدة على تنظيم النقاش حول العناصر المطلوبة لضمان كفاءة الممارسين وهذه الإرشادات تظهر في جزء منها على النحو التالي:

1- إن عملية وضع معايير الكفاءة والتأهيل يجب أن تؤخذ في الاعتبار عبر استشارة جميع الأطراف المعنية، كما يجب أن تخضع لمراجعة وتنقيح متواصلين.
2- يجب على البرامج أن تبين مواصفاتها ومعاييرها الأخلاقية بوضوح، وكذلك أهدافها وقيمها بطريقة يمكن فهمها من قبل الممارسين والأطراف المشاركة والجمهور.
3- في مجتمع يقوم على التعددية، ينبغي لعملية تطوير المواصفات والمعايير أن تعكس تفهماً للسياق ولتنوع المشاركين من الأطراف المعينة، وكذلك احتراماً لمختلف القيم والأهداف التي تحملها جميع الأطراف.
4- يجب أن يتم فحص وتفهم السياق الذي تسير فيه خدمات حل النزاعات، لأن هذا الأمر يحدد ما يمكن اعتباره ممارسة كفوءة ضمن سياق العمل.
5- يجب إدراك الدروب والطرق المتعددة التي يجب اتباعها للوصول إلى الممارسة الكفوءة، كما يجب صيانة هذه الطرق وتوسيعها. ولعل أفضل الطرق لضمان ممارسة كفوءة هي المزج بين الجدارة الفطرية للأشخاص، والمهارات والمعرفة والصفات المميزة عبر مزيج ملائم من التدريب والتعليم والخبرة في حل النزاعات.
6- لا يجب الاعتماد على وسيلة واحدة للتقييم لأن هذا الأمر قد يؤدي إلى التركيز على معيار واحد من الكفاءة على حساب معايير ثمينة أخرى. إن استخدام مزيج من المعايير للكفاءة يقلل أيضاً من احتمالية إغفال مميزات أشخاص آخرين وبالتالي إلى نوع من التمييز والمحاباة.

7- إن تقييم الكفاءة هو المفتاح لخدمات نوعية متواصلة وهو مسؤولية مشتركة يتحملها الممارسون والبرامج ومنظمات حل النزاعات والأطراف المشاركة (جمعية مهنيي حل النزاعات 1995، ص2).

وبالإضافة إلى هذه التوصيات، قامت اللجنة بصياغة إطار من الأسئلة مؤلف من سبع خطوات بهدف مساعدة الأطراف المعنية التي ورد ذكرها سابقاً، على تحليل كيفية تحقيق الكفاءة العالية والنوعية الجيدة ضمن سياقات محددة. وكل خطوة من هذه الخطوات تتطلب جواباً على سؤال مركزي وعدد من الأسئلة الفرعية (جمعية مهنيي حل النزاعات 1995 ص ص2-4).

1- ما هو السياق؟ (الأجواء الاجتماعية والثقافية، علاقات الأطراف ببعضها البعض، قيم المتنازعين، طبيعة النزاع، أنواع الوسائل والإجراءات المتوفرة وسياق البرنامج).
2- من هو المسؤول عن ضمان الكفاءة «الممارسون، المستهلكون أو المتدربون، إداريو البرامج، المؤسسات).
3- ماذا يفعل الممارسون وماذا تقدِّم البرامج؟ (مهمات الممارسين في تقديم مساعدة إجرائية ومادية ودعم بناء العلاقات، ومهمات البرامج في تقديم الخدمات مثل تقييم الحالة والمهمة، التدريب، مراقبة الممارسين وتقييمهم).
4- كيف يصبح الممارسون وتصبح البرامج أكثر كفاءة؟ (تحديد مختلف الطرق مثل المهارات، الخبرات السابقة، التدريبات الرسمية، التدريبات، الإشراف على المجموعة، مراجعة الزملاء، وشهادات البرامج).
5- ماذا يعني أن تكون كفوءاً؟ (المعرفة والقدرة الفعالة على تطبيق مفاهيم الوساطة ومهاراتها من أجل المساعدة على منع النزاعات وإدارتها).
6- كيف يتم تقييم الكفاءة (تقييم الممارسين والبرامج من قبل مجموعة مختلفة من الأطراف المعنية، الممارسون، البرامج، المنظمات، والمشاركون في

الوساطة) في مختلف الأوقات التي يمارس فيها الوسيط المهني مهنته ضمن حياة المؤسسة.

7- كيف ينبغي استخدام أدوات التقييم لضمان النوعية؟ (استخدام الأدوات لدعم أهداف البرامج، تحديد الدخول في المؤسسات، وضع المرجعيات، تطوير جداول الخدمة، الحصول على تمويل وتحسين الممارسة.

بشكل عام، وجدت اللجنة أن الشهادة التي تعترف بأن الممارس قد حقق مستوى من الكفاءة وأنه قد لبى معايير معينة من التعليم والتدريب والخبرة، يمكن أن تسهم في ضمان أن يقوم هؤلاء الأشخاص المؤهلون بتقديم خدمات إلى الجمهور، كما يمكنها أن تعزز من منزلة المهنة (جمعية مهنيي حل النزاعات 1995). إلا أن اللجنة عارضت مسألة الترخيص المتعلقة بإعطاء الحكومة تراخيص لممارسة المهنة مبنية على مستوى مقرر من التعليم والخبرة والتدريب، وذلك بسبب خطورة خلق معايير عشوائية وبسبب احتمال أن يتمكن فريق معين أو جهة معينة من الهيمنة على المهنة إضافة إلى أن المعايير نفسها قد تجمد بشكل غير مناسب من يسمح له العمل كوسيط، وكيفية ممارسته لعمله.

في آب من عام 2002، وافقت هيئة مديري (ACR) على عمل لجنة الإرشادات المنبثقة عن منظمة (ACR) نفسها وذلك عبر «التوجيهات الموصى بها من أجل برامج تعليمية كفوءة لحل النزاعات في صفوف مدارس K-12 ومدارس المقاطعات وتحدد هذه الإرشادات كيف يمكن للمعلمين والإداريين وممارسي حل النزاعات وصنّاع السياسة أن يقيّموا برامج حل النزاعات، ويتخذوا القرارات المتعلقة بالمواد والاستراتيجيات الموضوعة للتنفيذ.

ونذكر هنا جهداً قدّمه المؤتمر الوطني للمفوضين بوضع قوانين منتظمة للولايات (NCCUSL؛ باتجاه تعزيز وضع المعايير والممارسات الأفضل في هذا الحقل. ففي أواخر أعوام التسعينات من القرن العشرين، بدأت هذه المجموعة

بتطوير مرسوم منتظم للوساطة (UMA) يضع قالباً للتشريع يمكن تبنيه من قبل الولايات الراغبة في وضع قانون محدد وحقيقي في شأن الوساطة. وقد مرت مسودة المرسوم عبر عدة تعديلات وإعادات بعد استشارة الوسطاء ومنظمات الوساطة عبر البلاد. ووافق مجلس إدارة (ACR) على المرسوم بشروط في نيسان عام 2002 على أن يبقى عرضة لمراجعة الأقسام المتعلقة بالسرية ومميزات وساطة حماية الطفل.

تحديات أمام تقدم وتطوير الوساطـة

تعتبر ظاهرة النزاع كلية الوجود ضمن التفاعلات البشرية. والنزاعات قد تؤدي إلى إحداث تغييرات مثمرة وإيجابية تفضي إلى تقدم العلاقات أو إلى تدميرها وتراجعها. كما أن الوسائل التي يستخدمها المشاركون في حل خلافاتهم تعتبر عنصراً متغيراً مهماً في النتيجة التي يسفر عنها النزاع. واليوم، وأكثر كثيراً من ذي قبل، تظهر الحاجة إلى وسائل لحل النزاعات من شأنها مساعدة الفرقاء على تلبية احتياجاتهم ومصالحهم والوصول إلى اتفاقيات طوعية تقلل من الأضرار المادية والنفسية. وتعتبر الوساطة إحدى الوسائل التي يمكن أن تسهم إسهاماً ملموساً في حل النزاعات حلاً سلمياً.

وقد تطور استخدام الوساطة تطوراً هائلاً خلال السبع عشرة سنة التي مرت بعد أول إصدار لهذا الكتاب كما توسعت ممارستها ليس فقط في شمالي أميركا التي تم فيها تنظيم هذه الإجراءات وتطبيقها على مختلف النزاعات والمشاكل، ولكن في إفريقيا وأميركا اللاتينية ومنطقة آسيا - باسيفيك والشرق الأوسط وأوروبا الغربية والشرقية أيضاً. كما نمت مجالات الاستخدام لتغطي جميع مناحي الحياة مثل: العلاقات الشخصية، النواحي العائلية والمجتمعية

والتعليمية والمهنية والطبية والتجارية والمحلية والمدنية والإقليمية والقومية والعرقية والدولية والبيئية.

إلا أنه من أجل أن تأخذ الوساطة مجالات أوسع في الاستخدام كوسيلة طوعية لحل النزاعات يتوجب إجراء عدة تطويرات منها:

أولاً: يحتاج الجمهور إلى المزيد من التعلم حول توفر الوساطة ومدى قدرتها على مساعدة الناس في معالجة وحل نزاعاتهم المهمة. وحالياً لا تستخدم الوساطة بشكل كافٍ ولا يعود السبب في ذلك إلى غياب تطبيقها ولكن لأن الأطراف المتنازعة لا تعي تماماً فوائدها. لذا ينبغي أن تكون الأولوية لدى الوسطاء تثقيف الجمهور واطلاعه على عملية الوساطة، وخاصة المهتمين بحلول سلمية للنزاعات.

ثانياً: يجب إجراء المزيد من الأبحاث حول أشكال الوساطة وإجراءاتها واستراتيجياتها وتكتيكاتها، كما يجب نشر نتائج هذه الأبحاث. وهناك حاجة للمزيد من المعلومات حول كيفية قيام الوسطاء بتمكين الفرقاء المتنازعين على إدارة نزاعات متعددة الجوانب وحادة المشاعر، وكذلك إدارة عدم التوازنات في القوى ومشاكل الاتصال بين الفرقاء. وقد تم وضع برامج ضخمة في هذا المجال على مدى العشرين عاماً السابقة، وذلك عبر الممارسين أنفسهم وعبر النشرات الأكاديمية، إلا أنه ما تزال هناك حاجة للمزيد من العمل في هذا الاتجاه.

ثالثاً: ينبغي أن تصبح الوساطة شكلاً مؤسسياً أرقى من قبل، كما ينبغي أن يتم إدخالها كعنصر مهم في الأنظمة المؤسسية لحل النزاعات على جميع مستويات المجتمع. لقد مرت مدة طويلة على عملية الوساطة وهي تمارس لغرض الوساطة فقط، ولكن لحسن الحظ، استطاعت التدريبات الرسمية التي مورست في العقد الأخير أن تمنح الوساطة قبولاً أوسع، ولعل تزايد أعداد

المؤسسات التي تدخل خدمات الوساطة بشكل روتيني في أنظمتها خير دليل على هذا التوجه.

رابعاً: ينبغي تطوير عملية التمويل التي ستقوم بتشجيع نمو منظمات الوساطة ووكالاتها في أوساط القطاعين العام والخاص. وينبغي أن يأتي هذا التمويل من الدوائر الحكومية، وقطاع الشركات والأعمال، والمؤسسات والأفراد الذين سيستخدمون الوساطة على أسس أجور مدفوعة مقابل الخدمات. فقط عبر التمويل المؤسسي يمكن للوساطة أن تصل إلى قطاع أوسع من الجمهور.

وأخيراً: يحتاج المشاركون في حل النزاعات والوسطاء وغيرهم من المهنيين أن يبحثوا عن أصعدة جديدة يمكن فيها تطبيق الوساطة. وإذ تتبعنا تجربة غاندي، فسنجد أننا بحاجة لإجراء تجارب حقيقية من أجل استكشاف تطبيقات جديدة ومناسبة للوساطة ورغم أن الوساطة ليست دواءً عاماً لجميع المشاكل كما أنها لا تضمن الوصول إلى حلول كاملة لجميع الصراعات إلا أنها تبقى أداة يمكن تطبيقها بشكل أوسع بكثير مما هي عليه حالياً.

في نهاية الأمر سوف أقوم بتحديد سبعة مجالات رئيسة تحتاج إلى إحراز تقدم فيها، وهي مجالات أعتقد أنها ستشهد نمواً في حقل الوساطة في العقد التالي:

1- النزاعات الدينية والعرقية:

شهدت فترة الثمانينات وأوائل عقد التسعينات من القرن العشرين أحداث عنف عرقية ودينية، كانت الأشد وحشية منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية (براون 1993، هورفيتش 1985).

نذكر منها أحداث التطهير العرقي التي شهدتها دولة يوغوسلافيا السابقة والمذابح الجماعية في رواندا وحرب العصابات التي ظلت مستعرة منذ عقود بين

الحكومة وهنود غواتيمالا، وكذلك الحروب التي وقعت بين الحكومة الهندية والجماعات الانفصالية في كشمير والبنجاب، الحرب الأهلية في ليبيريا والصومال، النزاعات العرقية في أفغانستان، وطاجكستان وتركيا، والحرب الأهلية بين السنهال والتاميل في سري لانكا. وهذه كلها تقدم أمثلة عن حروب واسعة على الجبهة الدولية.

ولكن النزاعات التي تدخل فيها عناصر عرقية لا تقتصر فقط على الدول التي مزقتها الحروب، فهذه النزاعات تدور بدرجة أقل في معظم الدول المتعددة الثقافات مثل الاعتداءات التي تجري ضد الأتراك في ألمانيا، والاعتداءات على الأجانب في فرنسا، والنزاعات بين أبناء القبائل والجماعات العرقية في جنوب أفريقيا، والاعتداءات على الأراضي وحقوق المياه ضد قبائل الأمم الأولى الهندية في أميركا وضد الأبوريجينز في عدد من الدول الأخرى، كذلك الضرب الذي يتعرض له الأميركيون من أصل إفريقي من قبل أفراد ينتمون إلى عروق أخرى أو من قبل الشرطة في الولايات المتحدة، والنزاعات بين أصحاب الدكاكين الكوريين وبين الفتيان الأمريكيين من أصل إفريقي في نيويورك أو لوس إنجليس وأخيراً التفرقة العنصرية التي تحدث في أماكن العمل.

لقد تمت معالجة بعض النزاعات ذات الطابع العرقي وحلّها بشكل خلاق. ويتبين لنا هذا في مثال الانتقال إلى الديمقراطية في جنوب إفريقيا وأعمال الوساطة الخلاقة التي تمت في عدد من حالات ادعاءات التمييز العنصري في بلدان عدة، إلا أن هذا الحقل ما يزال في مراحله الأولى وهو بحاجة ماسة إلى إجراء المزيد من الأبحاث والتطبيقات التجريبية والمبادرات الشجاعة. ولعل الاستخدام الفعال للوساطة، خاصة عندما يتم مزجه مع الإجراءات الساعية إلى بناء العلاقات وترسيخها وتشجيع المفاوضات المبنية على المصالح، يعد بمساعدة الأطراف المتنازعة المتشبثة بمواقفها على التعامل مع النزاعات التي تشمل الاختلافات العرقية، وإدارتها.

2- الحواجز النفسية والعوائق التي تقف في طريق إقامة العلاقات من اجل التسوية والاتفاق:

قريباً من بعض النزاعات العرقية التي سبق ووصفناها للتو، توجد الحلول لما أصبح يسمى بالنزاعات العسيرة (كريزبرغ، نورثروب، وثورسون 1989) وهذه النزاعات تفتقر إلى وجود ثقة واحترام وتفهم متبادل من قبل الأطراف إلى الدرجة التي تجعل من هذه النزاعات غير قادرة على التحرك باتجاه التفاوض أو الاتفاق حتى على القضايا الأساسية التي تفرّق بين هذه الأطراف. إذ نجد أن هذه الأخيرة قد انغلقت وسط دائرة من العلاقات السلبية التي لو تركت بدون مساعدة، تبدو وكأنها عصيّة على الحل. مثل هذا النوع من التحركات يكثر شيوعه في سياق العلاقات الدبلوماسية والتفاعلات بين الجماعات العرقية، والمفاوضات بين العُمّال والإدارة وبين السيد والتابع، وكذلك تظهر هذه التحركات في النزاعات المجتمعية، والطلاق وسلسلة من المواجهات الجماعية والفردية الأخرى، وإلى أن يتم تطوير إجراءات وأساليب جديدة لكسر طوق هذا النوع من النزاعات السلبية، ستظل نزاعات عديدة في هذا العالم غير قابلة للحل، وسوف يشكل هذا الموضوع نقطه تركيز جوهرية في الأبحاث وميادين التجارب في المستقبل، ولعل عملية الوساطة التي تعطي تركيزاً أكبر على بناء وترسيخ العلاقات وتطوير معرفة وتراحم بين الأطراف المتنازعة، ستكون قادرة على الإسهام بشكل أقوى في حلحلة هذه النزاعات العسيرة.

3- النزاعات المسلحة:

ارتباطاً مع النقاط التي وردت سابقاً، تتبين لنا ضرورة إيجاد وسائل بديلة لتنظيم وحل النزاعات المسلحة: مثل مقاربات خلاقة لوقف التصعيد المحتمل في أحداث العنف، الانتقال إلى وسائل لا عنفية عند وقوع أحداث العنف، ومعالجة الأضرار وتردي العلاقات بعد أحداث العنف. وتشكل الأبحاث والتدخلات

التي تجري في مجال السياسة الوقائية (إيفانز 1993)، بالإضافة إلى تطوير أنظمة معاهدات سلمية تستخدم الوساطة على أرض الواقع (مور 1993)، خطوات جديدة وملموسة باتجاه السيطرة على العنف. وتنسجم هذه التحركات مع مبادرات تطلق على الجبهة المحلية لمنع العنف بين العصابات، ولاقتلاع ظاهرة العنف الزوجي والعنف ضد الأطفال وكذلك تطوير عملية المصالحة بين المعتدي والضحية. ويحتاج الأمر إلى المزيد من العمل من أجل استكشاف الأدوار التي يمكن أن يلعبها الطرف الثالث أو الوسيط في هذا السياق.

4- التعليم من أجل إدارة خلاقة للنزاع:

يتطلب تطوير مجتمعات مسالمة ولا تؤمن بالعنف مبادرات تثقيفية بنيوية تعلم الناس كيف يحلون خلافاتهم بطريقة أكثر فعالية وإنتاجاً وأقل ضرراً على بعضهم البعض. مثل هذه الجهود يجب أن تبدأ مع نشأة أصغر الأطفال ولكنها يجب أن تستمر في كل مراحل الحياة والتعليم. وينبغي اطلاع الطلاب على مبادئ الوساطة وأساليبها في المراحل المبكرة من تعليمهم بحيث يمكنهم تطبيق هذه المبادئ خلال حياتهم. كذلك يجب تطوير مساقات دراسية رسمية لطلاب الثانويات والجامعات وطلاب الدراسات العليا والمدارس المهنية مع تقديم محاضرات حول هذا الموضوع في المدارس.

كذلك تعني مسألة تعليم الناس من مختلف الثقافات كيفية معالجة النزاعات بشكل سلمي وأكثر فعالية، المزيد من الأبحاث حول كيفية معالجة النزاعات بنجاح من قبل هذه الثقافات. أحياناً يمكن استعارة إجراءات معينة من ثقافة أخرى ولكن لا يمكن نقل وصفات للحلول من ثقافة إلى أخرى أو فرضها عليها بشكل كامل. إلا أنه ينبغي استنباط مقاربات للبحث وتحليل النزاعات واستخدامها بحيث يطلب من الناس من مختلف الثقافات الكشف عن الأنماط التي يتبعونها في تصعيد النزاع وفي كبحه إضافة إلى الأساليب الناجحة التي

يستخدمونها في إدارة النزاعات وحلها. مثل هذا الأمر يضمن القيام بتطوير وتعليم إجراءات مناسبة، فعالة ومقبولة ثقافياً.

5- تصميم أنظمة النزاعات:

ظهر اتجاه في مختلف النزاعات بالإضافة إلى عدد من المؤسسات الخاصة والعامة يعمل على وضع تصاميم لأنظمة حل النزاعات التي تعتبر الوساطة إجراءً مركزياً ضمن فعالياتها. وقد تم تطوير هذه الأنظمة التي تستخدم الوساطة من أجل معالجة عدد كبير من خلافات العمل وتهم التمييز وشكاوى المستهلكين إضافة إلى النزاعات البيئية. ولعل القيادات المؤسسية والكوادر والوسطاء سوف يصبحون أكثر تقديراً للتأثيرات المضاعفة لهذه الأنظمة والتي تدخل النزاعات عبر قنوات إجرائية ووساطية مما يسهل حل النزاعات المتعددة الأطراف مقارنةً مع الوساطة في النزاعات الفردية التي تتم على أسس وصفات جاهزة. ومن المتوقع في المستقبل أن يتم استدعاء العديد من الوسطاء لتصميم وتنفيذ أنظمة حل النزاعات وإدارتها والطلب منهم بأن يتوسطوا في الحالات الفردية، إن إيجاد مثل هذه الأنظمة يمكن أن يؤدي إلى زيادة مطّردة في حالات النزاع التي تحل مع تعريضها لأوسع اطلاع من الجمهور وزيادة الوعي لها وللطرق التعاونية في إدارة الخلافات.

6- إدارة النزاعات والحكم العام:

رغم ما يبدو من وجود اتجاه على مستوى العالم نحو المزيد من الديمقراطية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات والحكومات (هنتنغتون 1991) إلا أنه يبدو أيضاً أن هناك درجة متنامية من عدم الرضا عن كل من أشكال المشاركة التي يُسمح بها والطبيعة العدائية وغير الفعالة في عمليات صنع القرارات. فالمواطنون، ومسؤولو الحكومات وزملاء العمل والإداريون يبذلون مزيداً من

المساعي لبناء اتفاقيات يجمع عليها الكل بحيث تلقى دعماً وتأييداً من طيف عريض من السكان وبحيث تتجاوز في تحركها الديمقراطية العدائية (مانسبريدج 1983). وفي هذا الصعيد يمكن للوساطة أن تقدم الكثير.

استخدمت الوساطة بشكل مؤثر وفعال لبناء قرارات إجماعية ضمن سلسلة من قضايا السياسات العامة والتشريعات والقضايا الخاصة بمواقع معينة أو القضايا المؤسسية. وتوجد كل الأسباب التي تدفعنا للاعتقاد بأن هذا التوجه سوف يستمر عبر القرن الحالي وأن سلسلة التطبيقات التي يتضمنها سوف تمتد وتتنوع. فالوساطة تملك إمكانية أن تصبح بديلاً للسياسات التفريقية في عدد من الأصعدة، كما يمكنها أن تساعد على بناء إجماع داخل المجتمعات حول قضايا جوهرية ومهمة.

7- إدارة النزاعات والأجواء العالمية:

تدور الصراعات الاجتماعية في العادة ضمن سياق الأجواء الطبيعية التي تضع معايير مهمة لما هو ممكن ولما هو غير ممكن. ومع تنامي الوعي العالمي لتشابك العلاقات بين العالم الاجتماعي والعالم الطبيعي، سوف يظهر دفع أكبر باتجاه استكشاف كيفية تطوير مجتمعات أكثر استدامة على المستويين المحلي والعالمي وقد كانت الوساطة في هذا الصدد وسيلة فعالة في معالجة بعض القضايا البيئية الأساسية وسوف تلعب دوراً أكبر في معالجة مشاكل رئيسة مثل تلوث الهواء عبر الحدود، وارتفاع حرارة الأرض وشح الموارد المائية. وسوف تشكل القضايا البيئية الكبرى التي أخذت تتعدى حدود الدول وتحيط بمناطق وأقاليم كبرى من العالم مسرحاً ملائماً لا يستطيع لاعب دولي أن يتولى أمرها أو أن يفرض فيها رأياً أحادياً لوحده دون الآخرين.

واليوم يحتاج الناس في جميع أنحاء العالم إلى وسائل مؤثرة تساعدهم على إدارة وحل النزاعات التي تطرأ في جميع مناحي حياتهم. وقد أثبتت الوساطة

نفسها في الماضي بأنها أداة داعمة في تحقيق هذا الهدف في مختلف المجتمعات والثقافات، وأملي أن يكون إسهابي في سرد تفاصيل عملية الوساطة في هذا الكتاب مساعداً لجميع الأطراف والوسطاء على تطوير حلول للمشاكل المشتركة، أفضل نوعاً وأكثر إبداعاً وقبولاً، وعلى تشجيع إقامة علاقات إيجابية بين الناس وترسيخ سلام أعمق في جميع مناحي المجتمع.

المورد أ

إرشادات لممارسة مهنية محترفة

جمعية حل النزاعات (ACR): معايير أخلاقية للمسؤولية المهنية

تأسست جمعية مهنيي حل النزاعات (SPIDR) عام 1973 بهدف تعزيز الحلول السلمية للنزاعات. ويؤمن أعضاء الجمعية بأن حل النزاعات عبر المفاوضات والوساطة والتحكيم وغيرها من وسائل التدخل المحايدة يمكن أن يعود بالنفع الكبير على الأطراف المتنازعة وعلى المجتمع. وفي عام 1983 كلّفت هيئة المديرين في (SPIDR)، اللجنة الأخلاقية التابعة لـ (SPIDR) نفسها بمهمة تطوير معايير أخلاقية للمسؤولية المهنية. وقد تمثلت في اللجنة مختلف القطاعات والأنظمة العاملة في (SPIDR). وفيما يلي نص الوثيقة التي تم تبنيها من قبل المجلس في الثاني من حزيران عام 1986، والتي جاءت نتيجة لعلم هذه اللجنة أن الهدف من هذه الوثيقة هو تعزيز المسلكية الأخلاقية بين الأعضاء والمنظمات المنتمين إلى (SPIDR)، بالإضافة إلى تعزيز الكفاءة والأمانة والاستقامة والموقف الحيادي والحكم الصائب لدى الأعضاء في جهودهم التي يبذلونها لحل النزاعات. ونأمل أيضاً أن تساعد هذه الوثيقة على ما يلي:

1- تعريف مهنة حل النزاعات.

2- تثقيف الجمهور.

3- اطلاع المستخدمين على الخدمات التي تقدمها وسائل حل النزاعات.

تطبيق المعايير

إن الالتزام بهذه المعايير الأخلاقية من قبل الأعضاء والمشاركين المنتمين إلى (SPIDR) هو أمر أساسي في المسؤولية المهنية. وعلى أعضاء (SPIDR) ومشاركيها أن يلتزموا بالمسلكية المهنية التي وضعتها هذه المعايير. كما أن هيئة مديري SPIDR أو مندوبيها جاهزون لتقديم النصح للأعضاء والمشاركين حول أي تفسير يطلبونه لهذه المعايير وترحب الهيئة بأي فرد حيادي أو منظمة حيادية ممن يرغبون في اتباع هذه المعايير.

أفق المعايير

من المعترف به أن أعضاء SPIDR ومشاركيها يقومون بحل النزاعات في مختلف القطاعات ضمن الأنظمة الموضوعة لحل هذه النزاعات، وهم يتبعون قواعدهم الخاصة بالمسلكية المهنية. وهذه المعايير والقواعد، تم تطويرها لتشكل إرشادات عامة لممارسة جميع الأنظمة المحايدة المتمثلة في عضوية (SPIDR). إلا أن الاعتبارات الأخلاقية التي تلائم البعض ولا تلائم الجميع ليست مغطاة من قبل هذه المعايير.

مسؤوليات عامة

يتحمل المحايدون (الوسطاء) مسؤولية تجاه الفرقاء، بالنسبة لمهنتهم ولأنفسهم، إذ أن عليهم أن يكونوا أمينين، وغير محابين لأي طرف، وعليهم أن يتصرفوا بإخلاص وأن يتقنوا عملهم وأن لا يسعوا إلى تقديم مصالحهم على حساب مصالح الأطراف التي يقومون بحل النزاعات بينها.

كما أن على المحايدين أن يكونوا منصفين وعادلين في تعاملهم مع الأطراف المتنازعة وأن لا يقحموا مصالحهم في نصوص التسوية وأن لا يظهروا محاباة تجاه

أي طرف أو مؤسسة منخرطة في النزاع وأن يكونوا منطقيين في التعامل مع الأطراف واطلاعهم على العملية التي يشاركون فيها.

مسؤوليات الأطراف

1- النزاهة: على المحايدين أن يتصرفوا بنزاهة تجاه جميع الأطراف، وهذا يعني ترك المحاباة أو التعصب سواء بالكلمة أم بالفعل، إضافةً إلى الالتزام بخدمة الأطراف جميعها وليس طرفاً واحداً فقط.

2- القبول بالعملية عن معرفة: على المحايد واجب ضمان أن يتفهم جميع الأطراف طبيعة العملية، وإجراءاتها بالإضافة إلى الدور المحايد الذي سيلعبه، وعلاقة الفرقاء به.

3- السرية: الحفاظ على السرية هو أمر جوهري في عملية حل النزاعات فالسرية تشجع على الصراحة وعلى استكشاف كامل للقضايا، وعلى قبول دور المحايد. قد توجد بعض الحالات التي لا تتم فيها حماية السرية، وهنا يتوجب على المحايد في مثل هذه الحالات أن ينصح الأطراف في وقت مناسب من عملية حل النزاع بأنه ليس من الضرورة المحافظة على سرية الجلسات. وفيما عدا هذه الحالات يتوجب على المحايد أن يقاوم كل المحاولات لدفعه إلى إفشاء أية معلومات خارج نطاق العملية، كما أن عليه الالتزام بإبقاء المعلومات سرية واحترام هذا البند خلال سير العملية.

4- تضارب المصالح: على المحايد أن يمتنع عن الدخول في أي نزاع أو الاستمرار في العمل به إذا ساوره الاعتقاد أو رأى بان مشاركته كطرف محايد قد تشكل تضارباً واضحاً في المصالح بحيث يصبح حياده موضعاً للشك ومع ذلك تبقى مهمته في الكشف عن هذه النقطة التزاماً متواصلاً خلال العملية.

5- الجاهزية: على المحايد أن يبذل أقصى جهد ممكن للتعجيل بإنهاء العملية.

6- التسوية ونتائجها: تعتبر عملية إنهاء النزاع ملكاً للأطراف المتنازعة، ولا يجب أن تناط بالحايد أية مصلحة في بنود التسوية كما أن عليه أن يعمل على أن لا تؤدي أية اتفاقية يشارك في صياغتها إلى الطعن في نزاهة العملية. كذلك على المحايد أن يعمل لدفع الفرقاء إلى التفكير ببنود التسوية وإذا وجد لديه اهتماماً بنتائج تسوية مقترحة وإذا وجد أن منفعة الفرقاء تقتضي ذلك، فإن عليه إبلاغهم بهذا الاهتمام. وعبر التزامه بهذه المعايير، ينبغي على المحايد أن ينصح بتثقيف الفرقاء، أو إحالة أحدهم أو أكثر إلى مستشارين متخصصين لأخذ نصيحتهم أو الانسحاب من القضية. ولكن، لا ينبغي للمحايد في أي حال من الأحوال أن ينتهك البند الثالث في هذه العملية وهو سرية هذه المعايير.

المصالح غير الممثلة

على الطرف المحايد أن يحسب حساب بروز ظروف لا تتمثل فيها بعض المصالح على طاولة المفاوضات أو في عملية الوساطة، لذلك يتوجب عليه وفق ما تقتضيه أحكام الضرورة أن يضمن قيام الأطراف الرئيسة بوضع هذه المصالح في حسابها.

استخدام أساليب وإجراءات متعددة

ينطوي استخدام وسيلة معينة لحل النزاع أو أكثر من قبل المحايد على مسؤوليات إضافية. وعندما يعقد المحايد العزم على استخدام أكثر من وسيلة، فإن عليه أن يحرص منذ البداية على تقديم النصح للأطراف المتنازعة حول طبيعة الإجراءات والعواقب التي تنتج عن كشف المعلومات خلال اتباع وسيلة ما يتعين عليه اتباعها لاحقاً في اتخاذ قرار أو في المشاركة بأخذ قرار. كما أن عليه أن يشرح النتائج للأطراف وأن يعطيهم فرصة اختيار شخص آخر ليكون

وسيطاً محايداً في الإجراءات التي ستتم لاحقاً. كذلك، على الوسيط المحايد أن يلتزم بتقديم النصح للأطراف المتنازعة لدى انتقال مرحلة حل النزاعات من عملية إلى أخرى.

الخلفية والمؤهلات

على الوسيط المحايد أن يقبل القيام بالمهمة وتحمل مسؤوليتها فقط في الحالات التي يمتلك فيها معلومات كافية حول العملية الملائمة وفعاليتها وتأثيرها. كما أن عليه المحافظة على مهاراته المهنية وتحسينها.

الكشف عن رسوم العملية

من واجب الوسيط المحايد أن يبيِّن للأطراف المتنازعة منذ بداية العملية أسس التعويض والرسوم والمدفوعات المستحقة عليهم، إذا وُجدت.

دعم المهنة

على الوسيط المحايد صاحب الخبرة أن يشارك في تطوير وتأهيل ممارسين جدد في حقل الوساطة وحل النزاعات كما أن عليه المشاركة في الجهود الساعية إلى تثقيف الجمهور حول قيمة إجراءات حل النزاعات واستخداماتها. وأن يقدم لهم خدمات للمصلحة العامة حيث أمكن.

مسؤوليات الوسطاء المحايدين العاملين على نفس القضية

في حالة وجود أكثر من وسيط محايد يعمل على حل نزاع ما، فإن على كل واحد من هؤلاء الوسطاء واجب إبلاغ الآخرين بما يجري معه في كل حالة أو كل خطوة. كذلك ينبغي على الوسطاء الذين يعملون مع الأطراف نفسها، المحافظة على علاقات منفتحة ومهنية بين بعضهم البعض.

الدعاية والجذب

على الوسيط المحايد أن يكون مدركاً بأن بعض أشكال الدعاية والجذب ليست مناسبة ولا يجوز استخدامها في بعض حلول النزاعات مثل التحكيم في الخلافات العمالية. ويتوجب كذلك أن تكون الدعاية ممثلة للخدمات التي تقدمها بشكل نزيه بحيث لا تقدم أية ادعاءات أو وعود بنتائج محددة تتضمن محاباة وتفضيلاً لجهة عن جهة أخرى في سبيل الحصول على العمل كوسيط. كذلك لا يجب أن يتضمن الأمر أخذ عمولات أو تقديم حسومات أو غيرها من أشكال الموضوعات التي يمكن أن يتلقاها الوسيط المحايد مقابل الحصول على زبون.

المـورد ب

اتفاقية خدمات الوساطة

عينة عن نموذج القبول والتنازل

الهدف من وثيقة التنازل ونموذج القبول هو ضمان أن تفهم أنت كعميل لنا، طبيعة الخدمة التي نقدمها والمسؤوليات التي عليك أن تتحملها في المحافظة على سرية عملية الوساطة.

الاسم

____ أنا أتفهم أن (CDR) لا تقدم نصائح أو استشارات قانونية.

____ أنا أوافق على أنني لن أقوم باستدعاء الوسيط في أي وقت من الأوقات سواء كان ذلك قبل أو خلال أو بعد عملية الوساطة لحل هذا النزاع لكي يكون شاهداً ضد الخصم في أية جلسة إدارية أو قضائية تتعلق بهذا النزاع.

____ أنا أوافق على أن لا أقوم باستحضار أية سجلات أو ملاحظات أو أعمال قدّمها الوسيط، للشهادة في أية جلسة إدارية أو قضائية تظهر قبل أو خلال أو بعد عملية الوساطة لحل هذا النزاع. ولكني أستطيع أن أطلب للشهادة أية اتفاقية تنتج عن هذه الوساطة من شأنها أن تحمل للأطراف أية تأثيرات قانونية أو تضم أية بنود يمكن تطبيقها

قانونياً، أو أية اتفاقية ناتجة عن جلسات متعلقة بها، ما لم يكن هناك بند في الاتفاقية لا يجيز ذلك.

لقد اطَّلعت على ما ورد أعلاه وليس لي أية أسئلة أخرى تتعلق بسرية هذه العملية

التوقيع ______________________

التاريخ ______________________

اتفاقية التوسط

تخضع هذه الاتفاقية للشروط التالية:

1- يعتبر الوسطاء أطرافاً محايدة، تقوم بمساعدة الفرقاء على الوصول إلى تسوية خاصة بهم. وسوف لا يقوم الوسطاء باتخاذ قرارات حول ما هو صحيح وما هو خطأ كما لا يخبرون الفرقاء المتنازعين بما يجب على هؤلاء أن يفعلوه.

2- من المفهوم أن الاتصال المنفتح والنزيه هو أمر أساسي إذا ما أريد للوساطة أن تنجح وإذا وجد سبب للقلق بأن وقوع أعمال انتقام أو ثأر في المستقبل قد يؤثر على عمليات الاتصال والوساطة، فإن على الفرقاء أن يتفقوا على عدم القيام بمثل هذه الأعمال.

3- تتفق الأطراف على أن تكشف لبعضها البعض وللوسطاء بشكل كامل ونزيه عن جميع الوثائق والمعلومات المتعلقة، لأن الفشل في الكشف عن هذه المعلومات قد ينتج عنه التخلي عن التسوية.

4- يتفق الفرقاء مع الوسيط على أن جميع الاتصالات والمحادثات والتصريحات الشفهية والمكتوبة والمتعلقة بعملية الوساطة سوف تعامل بسرية وامتياز وبذلك:

(أ) لا يقوم الوسطاء بكشف أسماء الأطراف أو القضايا التي تم البحث فيها في سياق عملية الوساطة إلا إذا طُلب منهم ذلك من جميع الأطراف. ومن المفهوم أنهم لن يكونوا ملزمين بالمحافظة على السرية في حال وجود سبب للاعتقاد بأن أياً من الأطراف قد يتعرض لأذى جسدي.

(ب) يتفق الأطراف على أنهم لن يقوموا في أي وقت من الأوقات سواء قبل أو خلال أو بعد عملية الوساطة باستدعاء الوسيط أو أي ممن له علاقة بـ (CDR) ومشاركيهم ليدلوا بالشهادة في أي جلسة قضائية أو إدارية متعلقة بالنزاع. وعلى الأطراف التنازل عن هذا الحق.

(ج) تتفق الأطراف على عدم طلب إخراج أي سجلات أو ملاحظات أو أعمال أو ما شابهها لدى الوسطاء بصدد استخدامها للشهادة في أية جلسة قضائية أو إدارية متعلقة بالنزاع. وعلى الأطراف التنازل عن هذا الحق.

(د) في حال قرر أحد الأطراف، في وقت لاحق استدعاء الوسطاء للشهادة، فإن هؤلاء الأخيرين سيقومون بإبطال الاستدعاء على أن يقوم هذا الطرف بدفع أية تكاليف تتكبدها (CDR) ومشاركوها بهذا الصدد بما فيها أتعاب المحامين إضافة إلى 100 دولار لكل ساعة يمضيها الوسطاء فيما يتعلق بردِّهم على الاستدعاء.

(هـ) الاستثناء الوحيد هو أن اتفاقية الوساطة وأية اتفاقية مكتوبة صيغت ووقعت من قبل الأطراف كنتيجة لعملية الوساطة، يمكن أن تستخدم في أية جلسة متعلقة ما لم تكن الأطراف قد اتفقت كتابياً على أن لا تفعل ذلك.

5- على الرغم من أن الوسطاء ينوون الاستمرار في الوساطة حتى الوصول إلى اتفاق، إلا أنه من المفهوم أن أياً منهم يمكنه اختيار الانسحاب من الوساطة

في أي وقت. ومن المتفق عليه أنه في حالة حصول مثل هذا الأمر، يتوجب بذل أفضل الجهود لمناقشة هذا القرار في حضور جميع الأطراف والوسطاء.

6- لا يقوم الوسطاء بتقديم نصيحة أو استشارة قانونية. ولكن في حال كانت النصيحة القانونية مناسبة، فإن كل طرف ينصح باللجوء إلى محاميه الخاص من أجل الحصول على الاستشارة المناسبة حول مصالحه وحقوقه والتزاماته القانونية. ويشمل هذا الأمر، على سبيل الجمع لا الحصر مراجعة أية اتفاقية مكتوبة بين الفرقاء، تأتي نتيجة الوساطة.

7- يتفق الفرقاء على المشاركة في تكاليف الوساطة وذلك بناءً على البنود المتعلقة برسوم الاتفاقيات والمرافقة لاتفاقية الوساطة.

8- يتم إصدار نسخ منفصلة عن هذه الاتفاقية من قبل الفرقاء و (CDR) ومشاركوها.

لقد قمت بقراءة وتفهم هذه الشروط المتعلقة بالاتفاقية وها أنا أوافق عليها

التوقيع ____________ التاريخ ____________

التوقيع ____________ التاريخ ____________

CDR ومشاركوها:

التوقيع ____________ التاريخ ____________

التوقيع ____________ التاريخ ____________

المـورد ج

نموذج وثيقة التسوية

عينة من مذكرة التفاهم

هذه مذكرة تفاهم تتعلق بمراجعة عقد العمل بين الطبيب ريتشارد سينغسون مدير عيادة فيرفيو الطبية وممثل عنها، وعنوانها شارع أريزونا 2504، سميت فيل كولورادو وبين الطبيب إندرو ويتامور، طبيب يعمل في العيادة. بسبب المشاكل الشخصية التي وقعت بين الطبيب إندرو ويتامور وبين زوجته الطبيبة جانيت ويتامور التي تعمل أيضاً في عيادة فيرفيو الطبية، فقد تم الاتفاق بين الطبيب سينغسون والطبيب ويتامور على أن يستمر الأخير في ممارسة عمله كطبيب في عيادة فيرفيو الطبية على أن لا يكون مكتبه الرئيس في العيادة المذكورة. هذه الاتفاقية تتيح للطبيب ويتامور وزوجته أن يعملا بشكل منفصل حسب رغبتهما.

وتوضح النقاط التالية تفاصيل الاتفاقية التي تم التوصل إليها بين الطبيب إندرو ويتامور وبين العيادة فيما يتعلق بتأسيسه مكتباً منفصلاً:

1- يبقى الطبيب إندرو ويتامور يعمل كطبيب في عيادة فيرفيو طوال السنتين والنصف القادمتين على أن لا يكون عنوانه مسجلاً في العيادة.

2- سوف يأخذ الطبيب إندرو ويتامور وقته في البحث عن مكتب جديد، وهذه الفترة الزمنية للبحث متروكة في يد الطبيب ويتامور.

3- سوف يتم نقل المكتب الحالي للطبيب إندرو ويتامور، وأثاثه من العيادة إلى مكتبه الجديد.
4- سوف يدفع الطبيب إندرو ويتامور نصف ثمن المعدات الجديدة التي سيتم شراؤها لمكتبه الجديد، كما سيتم تحديد حصته من الدفع وحسمها من راتبه على أساس شهري طوال فترة السنتين والنصف اللاحقة على أن يبقى الأثاث ضمن ملكية العيادة.
5- تتحمل العيادة والطبيب ويتامور بالتساوي تكاليف النقل.
6- سوف تستمر العيادة في توفير ممرضة استقبال بدوام كامل لدى الطبيب ويتامور.
7- سوف يواصل الطبيب ويتامور التمتع بحق استخدام مختبر العيادة وتسهيلاتها والاستفادة من خدمات موظفيها.
8- جميع الفواتير المتعلقة بعمل الطبيب ويتامور سوف تتم إدارتها من قبل كاتب الحسابات في العيادة.
9- سيقوم الطبيب ويتامور بنسخ جميع سجلات المرضى التي وضعها خلال عمله منفصلاً، على حسابه الخاص وكذلك سوف يقوم بوضع سجلاته في السجل المركزي للعيادة. ويتوجب عليه تقديم نسخ التقارير حول المراجعين والمرضى إلى العيادة مع نهاية كل شهر.

يوافق الطبيبان على الالتزام التام بهذه الاتفاقية ويتوقع كل منهما أن يعود هذا الترتيب بالمنفعة المتبادلة لكليهما. وفي حال ظهور أي مشاكل في تطبيق هذه الاتفاقية، فإن على كل منهما العودة إلى الوساطة قبل انتهاج أية طريق آخر لحل النزاع.

من المفهوم لدى الطبيبين سنغسون وويتامور أن هذه الاتفاقية ستتم مراجعتها من قبل المحامين الموكَّلين عن كل منهما قبل أن تصبح نافذة المفعول.

في حال ظهور أي نزاع في المستقبل فيما يتعلق ببنود هذه الاتفاقية أو أي نزاع مرتبط بمراجعتنا لاتفاق العمل، لا يمكننا تسويته بأنفسنا، فإننا نقبل بالدخول في الوساطة قبل السعي لحل القضية في المحكمة.

إن كلاً منا قد فكّر ملياً في تداعيات هذه الاتفاقية، وقد قمنا بمناقشتها مع مستشارينا القانونيين ونحن نعتبرها منصفة وعادلة، وفي نيّتنا أن تكون هذه الاتفاقية تسوية نهائية لكل القضايا المتعلقة بعقد العمل.

التوقيع ____________
إندرو ويتامور (طبيب)

التوقيع ____________
ريتشارد سينغسون (طبيب)

التاريخ: ____________
المحامي/ الشاهد: ____________
التاريخ: ____________

التاريخ: ____________
المحامي/ الشاهد: ____________
التاريخ: ____________

Resource D

List of Professional Associations & Organizations, Journals, and Training Resources

INTERNATIONAL

Association for Conflict Resolution
1527 New Hampshire Avc., 3rd Floor
Washington, DC 20036
(202) 667—9700; fax (202) 265—1968
info@acresolution.org
www.acresolution.org

CPR Institute for Dispute Resolution
366 Madison Ave.
New York, NY 10017—3122
(212) 949—6490; fax (212) 949—8859
info@cpradr.org
www.cpradr.org

International Academy of Mediators (IAM)
18O7Jancey St.
Pittsburgh, PA 15206—1065
(412) 362—3470; fax (412) 363—7913
iam@2mediate .com
www.iamed.org

International Association of Mediators and Arbitrators (IAMA)
5718 Westheimer, Suite 1430
Houston, TX 77057
(800) 559—5262; fax (800) 455—2834
www. c-iama. com

LEADR National Dispute Resolution Centre
Level 4, 233 Macquarie St.
Sydney, NSW 2000 AUSTRALIA
61—2—9233 2255; fax 61—2—9232 3024
(800) 651—650
leadr@leadr.com.au

Network of Communities for Peacemaking
and Conflict Resolution (NCPCR)
Philadelphia Office
3070 Bristol Pike, Suite 116 Bensalem, PA 19020
(215) 245—6993
ncpcr@2apeacemaker.net

World Mediation Forum
13 Royal Terrace West
Dun Laoghaire, Co. Dublin IRELAND
fax 00353 12800259
www.mediate.com/world/pg.7.cfm

NATIONAL

United States

American Arbitration Association, National Office
335 Madison Ave., 10th Floor
NewYork, NY 10017—4605
(212) 716-5800; fax (212) 716-5905
(800) 778—7879 Customer Service
websitemail@adr.org
www.adr.org
American Bar Association
Section of Dispute Resolution
740 15th St. Washington, DC 20005—1009
(202) 662—1680; fax (202) 662—1683

dispute@abanet.org
www.abanet.org

American College of Civil Trial Mediators
200 East Robinson St., Suite 500
Orlando, FL 32801
(407) 843—5880; fax (407) 425—7905
www. acctm org

American Society of Professional Mediators
2140 Professional Dr.
Roseville, CA 95661
(916) 204—2147

Applied Conflict Resolution Organizations Network (ACRON)
1321 Pennsylvania Ave., S.E.
Washington, DC 20003
(202) 544-4141
www.acron.iwa.org

Association of Attorney Mediators (AAM)
P.O. Box 741955
Dallas, TX 75374-1955
(972) 869—1183; fax (972) 669—8180
(800) 280—1368
aam@airmail.net
www.attorney-mediators.org

Association of Family and Conciliation Courts
6515 Grand Teton Plaza, Suite 210
Madison, WI 537 19—1048
(608) 664—3750; fax (608) 664-3751
afcc@afccnet.org
www. afccnet. org

Bureau of National Affairs (BNA PLUS)
1231 25th St., N.W.
Washington, DC 20037
(202) 452—4323
(800) 452—7773
bnaplus@bna.com

Conflict Research Consortium
Campus Box 580
University of Colorado
Boulder, CO 80309—0580
(303) 492—1635; fax (303) 492—2154
www.colorado.edu/conflict

Eastern Mennonite University
Conflict Transformation Program
1200 Park Rd.
Harrisonburg, VA 22802—2462
(540) 432—4490; fax (540) 432—4449
ctprogram@emu.edu
www.emu.edu/ctp

Harvard Law School Program on Negotiation
Harvard University
513 Pound Hall Cambridge, MA 02138
(617) 495—1684; fax (617) 495—7818
pon@law.harvard.cdr
www.pon.harvard.edu

ICAR (Conflict Analysis & Resolution)
George Mason University
4260 Chain Bridge Rd. (Rte. 123)
Fairfax, VA 22030
(703) 993—1300; fax (703) 993—1302
www.gmu.edu/departments/icar

National Association for Community Mediation (NAFCM)
1527 New Hampshire Ave., N.W.
Washington, DC 20036-1 206
(202) 667—9700; fax (202) 667—8629
www.nafcm.org

Policy Consensus Initiative (State Agencies)
811 St. Michael's Dr., Suite 103
Santa Fe, NM 87123
fax (505) 820—6836
www.policyconsensus.org

Society of Federal Labor Relations Professionals (SFLRP)
P.O. Box 25112
Arlington, VA 22202
(703) 685—4130; fax (703) 685—1144
info@sflrp.org
www.sflrperp.org

Straus Institute for Dispute Resolution
Pepperdine University School of Law
24255 Pacific Coast Hwy.
Malibu, CA 90263
(310) 506-4655
law-www.pepperdine.edu/straus

Victim Offender Mediation Association
c/o Center for Policy, Planning, and Performancc
2344 Nicollet Ave. South, Suite 330
Minneapolis, MN 55404
(612) 874-0570; fax (612) 874-0253
voma@voma.org
www.voma.org

Victim-Offender Reconciliation Program (VORP)
Information and Resource Center
19813 N.E. 13th St.
Camas, WA 98607
(360) 260—1551; fax (360) 260—1563
www.vorp.com

Argentina

Asociaci´n Argentina de Arbitraje y Mediaci´n
Uruguay 390 piso 20 oficinas "B" y "C"
1015 Buenos Aires, ARGENTINA
(54—11) 4373—7800/4372—7117
www.inter..mediacion.com/semed-arg.htm

Fundacion Libra
Lavale no. 1125 Piso 7 Of. 16
(1048) Buenos Aires, ARGENTINA
+54 (11) 4312 7414; fax +54 (11) 4312 7415

ombudsnet@fundacionlibra.org.ar
www.fundacionlibra.or.ar/

Australia

Australian Dispute Resolution Association (ADRA)
P.O. Box A2468
Sydney South, NSW 1235 AUSTRALIA
02 9231 5822; fax 02 9231 5833

Conflict Resolution Network
P.O. Box 1016
Chatswood, NSW 2057 AUSTRALIA
+61 (0)2 9419 8500; fax +61 (0)2 9413 1148
crn@crnhq.org
www.crnhq.org

Belgium

Belgian Centre for Arbitration and Mediation
Contact CEPANI
rue des Sols 8 Stuiversstraat
B-bOO Brussels, BELGIUM
+32 2 515 08 35
www.cepani.be/

Bulgaria

Open Education Centre
Dobromir Hriz str.31
Sofia, 1124 BULGARIA
(359 2) 943 37 15; fax (359 2)943 3715
osfoem@bgcict.bitnet

Canada

Alberta Arbitration and Mediation Society (AAIVIS)
#405, 10707 100th Ave.
Edmonton, AB T5J 3M1 CANADA
(780) 433—4881; fax (780) 433—9024

(800) 232—7214
aams@aams.ab.ca
www.aams.ab.ca

British Columbia Mediator Roster Society
Ministry of the Attorney General
c/o Dispute Resolution Office
P.O. Box 9280 Stn. Prov. Govt.
Victoria, BC V8W 9J7 CANADA
(250) 356-8147; fax (250) 387—1189
(888) 713—0433
mediators@mediator-roster.bc.ca
www.mediator-roster.bc.ca

ADR Institute of Canada
Suite 500, 234 Eglinton Ave. East
Toronto, ON M4P 1K5 CANADA
(416) 487—4733; fax (416) 487—4429
admin@adrcanada.ca
www.adrcanada.ca/

Canadian Bar Association, National Alternative
Dispute Resolution Section
902—50 O'Connor St.
Ottawa, ON K1P 6L2 CANADA
(613) 237—2925; fax (613) 237—0185
(800) 267—8860
info@cba.org
www.cba.org/sections/adrei

Conflict Resolution Network Canada
Conrad Grebel College
University of Waterloo
Waterloo, ON N2L 3G6 CANADA
(519) 885—0880; fax (519) 885—0806
crnetwork@crnetwork.ca
www.crnetwork.ca/

Family Mediation Manitoba (FMM)
P.O. Box 2369
Winnipeg, MB R3C 4A6 CANADA

info@fmm.winnipeg.mb.ca
www.fmm.winnipeg.mb.ca/index.html

Family Mediation Canada
528 Victoria St. North
Kitchener, ON N2H 5G1 CANADA
(519) 585—3118; fax (519) 585—3121
fmc@fmc.ca
www.fmc.ca

Ontario Association for Family Mediation
P.O. Box 752, Station B
Sudbury, ON P5E 4S1 CANADA
(800) 989—3025; fax (705) 670—0905
oafm@oafm.on .ca
www.oafm.on.ca

China

Hong Kong Mediation Council
Hong Kong International Arbitration Centre
38th Floor, Two Exchange Square
8 Connaught Place Hong Kong S.A.R. CHINA
(852) 2525—2381; fax (852) 2524-2171
adr@hkiac.org
www.hkiac.com

Denmark

Conflict Transformation Service
Albertslundvej 13
DK-2620 Albertslund/Copenhagen DENMARK
+45 2972 5435; fax +45 4366 1362
www.conflicttransform.org

Germany

Berghof Research Center for Constructive Conflict Management
Altensteinstrasse 48a
D-14195 Berlin GERMANY
±49 (30) 844 1540; fax ±49 (30) 844 15499
info@berghof-center.org
www.berghof-center.org

Bundesverband für Familienmediation
c/o Dr. Hans Georg Maehler
Südliche Auffahrtsallee 57
D-8O639 München GERMANY

German Platform for Peaceful Conflict Management
Hauptstr. 35
555491 Wahlenau GERMANY
+49 (6543) 980 096; fax +49 (6543) 500 636
www.konflictbearbeitung.net

Great Britain

Mediation UK
Alexander House
Telephone Avenue
Bristol BST 4BS ENGLAND
(0117) 904 6661; fax (0117) 904 3331
enquiry@mediationuk.org.uk
www.mediationuk.org.uk/contact.htm

Indonesia

Indonesia Center for Environmental Law
Jl. Kerinci IX / 24, Kebayoran Barn
Jakarta, 12120 INDONESIA
+62 (21) 739—4432; fax +62 (21) 726-9331
icel@indosat.net.id
www.nrm.or.id/Content/NGO/ICEL.htm

Ireland

Mediators Institute Ireland
72 Beechpark Rd., Foxrock
Dublin 18 IRELAND
01 6618488
info@mediatorsinstituteireland.ie
www.mediatorsinstituteireland.ie

Italy

Centro Italiano per Ta Promozione della Mediazione
Via Gonin 8

20047 Milan ITALY
02/4830293739
www.mediazionesociaTe.com

Japan

Japan Center for Conflict Prevention
2—17—12—803 Akasaka Minato-Ku
Tokyo 107—0052 JAPAN
81-(0)3—3584—7457; fax 81-(0)3—3584—7528
tokyo@jccp.gr.jp
www.jccp.gr.jp

Kenya

Africa Peace Fornm (APFO)
P.O. Box 63078
Nairobi KENYA
+254 (2) 574 092/6; fax +254 (2) 561 357
kilenem@users.aftricaonline.coke

Nairobi Peace Initiative P0. Box 14894 Nairobi KENYA
254(2) 441—444; fax 254(2) 442—533/445 177/440098
npi@africaonline.co.ke
www.unoy.org/ANWK orgKenyaNairobi%2OPeace%
20lnitiative.htm

Kyrgyzstan

Foundation for Tolerance International (FTI)
Appt. 8 16 Orozbekova St.
Bishkek 720040 KYRGYZSTAN
+996 (312) 222 233/223 390/661 615; fax 996 (312) 222 233
Fti@infotel.kg

Lebanon

Center for Conflict Management (CCM)
Box 55215
Beirut LEBANON
±961 (1) 490 561; fax ±961 (1) 601 787
psalem@icps.org.lb

Netherlands

Nederlands Mediation Instituut (NMI)
Beaurs—World Trade Center Beursplein 37 (12e verdieping)
Postbus 30137
Rotterdam, 3001 DC NETHERLANDS
+31 (0)10—405 69 89; fax +31 (0)10—405 53 45
info@nmi-mediation.nl
www.nmi-mediation nl

New Zealand

Arbitrators' and Mediators' Institute of New Zealand (AMINZ)
Level 3, Hallenstein House
276-278 Lambton Quay
P.O. Box 1477
Wellington NEW ZEALAND
64 4 4999 384
0800 4 AMINZ (0800 426 469)
institute@aminz.org.nz
www.aminz.org.nz

LEADR New Zealand
New Zealand Chapter Office
6th Floor, Wool House
Cnr Featherstone & Brandon Sts.
Wellington, NEW ZEALAND
(P0. Box 10991, Wellington, NEW ZEALAND)
64-44700110; fax 64-44700111
leadrnz@xtra.co.nz

Northern Ireland

Institute on Conflict Resolution and Ethnicity (INCORE)
Aberfoyle House, Northland Road
Derry/Londonderry BT48 7JA NORTHERN IRELAND
+44 (28) 7137 5500; fax +44 (28) 7137 5510
incore@incore.ulst.ac.uk
www.incore.ulst.ac.uk

Mediation Network for Northern Ireland
10 Upper Crescent
Belfast BT7 TNT NORTHERN IRELAND

(+44) 028 90 438614; fax (+44) 028 90 314430
www.mediation-network.org.uk/

Peru

Peruvian Institute for Resolution of Conflicts, Negotiation, and Mediation (INPRECONM)
Apartado Postal 14-0035 Lima 14 PERU
+51 (1) 244 3728; fax +51 (1) 2443725
iromachea@arnauta.rcp.net.po

Philippines

Gaston Z. Ortigas Peace Institute (GZOPI)
Quezon City 1108 PHILIPPINES
±63 (2) 426 6122/6001; fax +63 (2) 426 6064
peace@codewan .com.ph .gzopi@i-next.net

Senegal

Council for the Development of Social Science Research in Africa (CODESRIA)
BP 3304
Dakar SENEGAL
(221) 825 98 14; fax (221) 824 12 89
CODESRIA@telecomplus.sn

Singapore

Community Mediation Centre
Block 161 #02—265
Ang Mo Kb Ave. 4
SINGAPORE 560161
65 553 1586; fax 65 553 0697
www.hdbhousing.com/cmc.htm

South Africa

African Center for the Constructive Resolution of Disputes (ACCORD)
Private Bag X01 8 Umhlanga Rocks 4320 SOUTH AFRICA
+27 (31) 5023908; fax
+27 (31) 5024160
info@accord.org.za
www.accord.org.za/web.nsf

Centre for Conflict Resolution Private Bag
Rondebosch 7701 SOUTH AFRICA
+27 (21) 422 2512; fax
+27 (21) 422 2622 mailbox@ccr.uct.ac.za
www.ccrweb.ccr.uct.ac.za

South African Association for Conflict Intervention (SAACI)
do Welma de Beer
41 Rhyn Ave.
Bayswater 9301 SOUTH AFRICA
2751 311 423; 2751 313 696

Spain

Gernika-Gogoratuz
Foru Plaza z/g
Gernika-Lumo Bizkaia 48300 SPAIN
34 4 625 3558; 34 4 625 6765

Turkey

Umut Foundation
Yildiz Posta Caddesi 52 Esentepe 80700
Istanbul TURKEY
(212) 275 76 00 (5708); fax (212) 275 76 05
www.umut.org.tr

Uganda

Center for Conflict Resolution (CECORE)
2nd Floor NIC Building
P0. Box 5211
Kampala UGANDA
+256 (41) 255033; fax +256 (41) 234252
cecore@swiftuganda.com
www.cecore.org/contacts.html

United States and Territories Alabama

Alabama Center for Dispute Resolution
415 Dexter Ave.
P0. Box 671
Montgomery, AL 36101

(334) 269—1515 ext. 111; fax (334) 261—6310
alabar.orgladr/index.cfm

Alaska

Alaska Court System
820 West 4th Ave., Room 223
Anchorage, AX 99501
(907) 264-8236; fax 907—264-8291
www.state.ak.us/courts/mediat.htm

Alaska Dispute Settlement Association
P0. Box 242922
Anchorage, AX 99524-2922
(907) 258—0624
www.adsa.ws

Alaska State Commission for Human Rights
800 A St., Suite 204
Anchorage, AK 9950 1—3669
(907) 276-3177; fax (907) 278—8588
www.gov.state.ak.us/aschr/aschr.htm

Arizona

Arizona Dispute Resolution Association
P.O. Box 7638
Phoenix, AZ 85011—7638
(480) 777—7562; fax (480) 649—3334
(888) 868—0979
info@azdra.org
www.azdra.org/

Arkansas

Arkansas Access and Visitation Mediation Program
625 Marshall St. Justice Building
Little Rock, AR 72201
(501) 682—9400; fax (501) 682—9410

Arkansas ADR Commission
Administrative Office of the Courts
Justice Building, 625 Marshall St.

Little Rock, AR 72201—1 020
(510) 682—9400 ext. 1310; fax (510) 682—9401

California

California Academy of Mediation Professionals (CAMP)
16501 Ventura Blvd., Suite 606
Encino, CA 91436
(818) 377—7250; fax (818) 784-1836
www.conflict-resolution.net/cdrc

California Dispute Resolution Council
760 Market St., Suite 516
San Francisco, CA 94102—2406
(866) 285—6500; fax (866) 285—6600
cdrc@pachbell.net

Central California Dispute Resolution Association (CCDRA)
1717 South Chestnut Ave.
Fresno, CA 93702
(209) 455—5842; fax (209) 252—4800
ccdra@fresno.edu
www.fresno.edu/dept/pacs/ccdral

Northern California Mediation Association
P.O. Box 544
Corte Madera, CA 94976
(650) 745—3842; fax (650) 745—3842
adr@admc.org
www.mediators-ncma.org

Southern California Mediation Association
195 South "C" St., Suite #250
Tustin, CA 92680 (877) 963—3428; fax (714) 669—9341
scma@scmediation.org
www.scmediation.org

Western Justice Center Foundation
85 South Grand Ave.
Pasadena, CA91 105
(626) 584-7494; fax (626) 568—8223

info@westernjustice.org
www.wjcf.org

Colorado

Colorado Council of Mediators (CCMO)
PMB 115
3100 South Sheridan Blvd., Suite TC
Denver, CO 80227
(303) 322—9275; (800) 864-4317
ccmo@coloradomediation.org
www.coloradomediation.org

Office of Dispute Resolution
Colorado Judicial Department
1301 Pennsylvania St., Suite 110
Denver, CO 80203—2416
(303) 837—3667; fax (303) 837—2340
www.court.no/.org/odn

Connecticut

Connecticut Council for Divorce Mediation
731 Hebcon Ave.
Glastonbury, CT 06033
(860) 633—5122; fax (860) 657—8241
(888) 236-2236
info@ctmediators.org
www.ctmediators.org

Delaware

Delaware Federation for Dispute Resolution
P0. Box 2703
Newark, DE 19805
(302) 737—5395

Florida

Florida Academy of Professional Mediators
P.O. Box 488
Archer, FL 23618—0488
(800) 808—8494; fax (352) 373—6515
info@tfapm.org
www.tfapm.org/indx.shtml/

Florida Association of Professional Family Mediators (FAPFM)
P0. Box 140249
Coral Gables, FL 33114-0249
(305) 442—6946; fax (305) 442—6946
fleischerj@igc.org

Florida Conflict Resolution Consortium (FCRC)
Shaw Building, Suite 132
2031 East Paul Dirac Dr.
Tallahassee, FL 32310
(850) 644-6320; fax (850) 644-4968
http://consensus.fsu.edu/

Florida Dispute Resolution Center
Supreme Court Building
500 South Duval St.
Tallahassee, FL 32399—1905
(850) 921—2910; fax (850) 922—9290
www.flcourts.org/osca/divisions/adr/brochure.html

Georgia

Georgia Office of Dispute Resolution
Supreme Court of Georgia
244 Washington St. S.W., Suite 423
Atlanta, GA 30334-5900
(404) 463—3788; fax (404) 463—3790
gaodr@mindspring.com
www.state.ga.us/courts/adr/adrhome.htm

Governor's Office of Georgia Human Relations
2 Martin Luther KingJr. Dr.
Suite 1306, West Tower
Atlanta, GA 30334
(404) 463—2500; fax (404) 463—2508

Hawaii

Ali'iolani Hale
417 South King St., Room 207
Honolulu, HI 96813-4769
(808) 539—4237; fax (808) 539—4416
www.courts.state.hi.us/page

State Judiciary of Hawaii
Center for Alternative Dispute Resolution
417 South King Street, Room 207
Honolulu, HI 96837-4769
(808) 539—4241; fax (808) 539—4985

Idaho

Idaho Mediation Association
P.O. Box 2504
Boise, ID 83701
(208) 238—0942; fax (208) 344-0758
adminstrator@idahomediation.org
www.idahomediation.org

Idaho Supreme Court
Supreme Court Building
451 W. State St.
Boise, ID 83702—6057
(208) 334-2246; fax (208) 334-2146
www2.state.id.us/cao/service.asp?service_id=3

Illinois

Center for Analysis of Alternative Dispute Resolution Systems
11 East Adams, Suite 500
Chicago, IL 60603
(312) 922—6475; fax (312) 922—6763
caadrs@caadrs.org
www.caadrs.org

Mediation Council of Illinois
60 B Terra Cotta Ave.
PMB 146
Crystal Lake, IL 60014
(312) 641—3000
www.mediationillinois.org

Indiana

Indiana Association of Mediators (IAM)
6526 Ralston Ave.
Indianapolis, IN 46220

(317) 571—0260
(800) 571—0260
www.mediation4ndiana.org

Iowa

Iowa Association for Dispute Resolution
P0. Box 3193
Iowa City, IA 52240—3 193
(319) 358—6690

Iowa Peace Institute
P.O. Box 480
Grinnell, IA 50112 (641) 236—4880; fax (641) 236-6905
iapeace@netins.net
www.lapeace.org

Office of the Attorney General
Hoover State Office Building
Des Moines, IA 50319
(515) 281—5166; fax (515) 281—6771

Kansas

Office of State Long-Term Care Ombudsman
610 S.W. 10th St., 2nd Floor
Topeka, KS 66612—1616
(785) 296-3017; fax (785) 296-3916

Kentucky

Kentucky Personnel Cabinet Division of Communication and Recognition
Kentucky Employee Mediation Program
200 Fair Oaks Lane, Suite 511
Frankfort, KY 40601
(502) 564-3433; fax (502) 564-4311
personnel.ky.gov/kemp.htm

Mediation Association of Kentucky
P0. Box 1641
Frankfort, KY 40602—1 641
(502) 581—1961

Natural Resources Environmental Protection Cabinet
Office of Administrative Hearings
35—36 Fountain Place
Frankfort, KY 40601
(502) 564-7312; fax (502) 564-4973
www.nr.state.ky.us/nrepc/hearings/guide .htm#16

Maine

Court ADR Service
147 New Meadows Rd.
West Bath, ME 04530
(207) 442—0227; fax (207) 422—0228

Mainc State Bar Association ADR Section
P0. Box 788
Augusta, ME 04332—0 788
(207) 622—7523; fax (207) 623—0085
info@mainebar.org

Officc of the Attorney General
Consumer Complaints ADR
Station 6, Statc House
Augusta, ME 04333
(207) 626—8800; fax (207) 626-8865

Maryland

Maryland Alternative Dispute Resolution Commission
113 Towsontown Blvd., Suite C
Towson, MD 21286
(410) 321—3298; fax (410) 321—2399
www.courts.state .md.us

Maryland Society of Professional Family Mediators
211 Massbury St.
Gaithersburg, MD 20878
(301) 947—0500; fax (301) 947—0501
info@familymediator.com
www.familymediator.com

Mediation and Conflict Resolution Office for the State of Maryland

113 Towsontown Blvd., Suite C
Towson, MD 21286
(410) 321—2398; fax (410) 321—2399
www.courts.state.md.us/adr.html

Massachusetts

Massachusetts Association of Mediation Practitioners and Programs (MAMPP)
133 Federal St., 11th Floor
Boston, MA 02110
(617) 451—2093; fax (617) 451—0763
info@mampporg
www.mampp.org

Massachusetts Council on Family Mediation (MCFM)
23 Parker Rd.
Needham Heights, MA 02194-2001
(781) 449—4430
mcfm23@aol.com
www.mcfm.org

Massachusetts Office of Dispute Resolution (MODR)
One Asburton Place, Room 501
Boston, MA 02108
(617) 727—2224; fax (617) 727—6495
www.state.ma.us/modr/

Office of the Attorney General
Mediation Services Department
One Ashburton Place
Boston, MA 02108
(617) 727—2200 ext. 2916; fax (617) 727—5762

Michigan

Michigan Council for Family and Divorce Mediation
489 Berrypatch La.
White Lake, MI 48386
(248) 698—7921; (800) 827—4390
www.familymediation.com

Michigan Supreme Court
Office of Dispute Resolution
P.O. Box 30048
Lansing, MI 48909—7548
(517) 373—4839; fax (517) 373—8922
www.courts.michigan.gov/scao/dispute/odr.htm

State Court Administrative Office
Office of Dispute Resolution
Box 30048
Lansing, MI 48909
(517) 373—8922; fax (517) 373—8922
courts.michigan.gov/scao/dispute/odr.htm

Minnesota

Division of Alternative Dispute Resolution
340 Centennial Office Building
St. Paul, MN 55155
(651) 296-2633; fax (651) 282—6396
www.mnadr.state .mn.us

Minncsota Office of Dispute Resolution
340 Centennial Office Building
658 Cedar St.
St. Paul, MN 55155
(651) 296-2633; fax (651) 297—7200
mnodr@igc.apc.org
www.bms.statc.mn.us/office of_dispute_resolution

Missouri

Association of Missouri Mediators
P.O. Box 67
Libcrty, MO 64069
(816) 792—7681
www.mediatc.com/amml

Mississippi

Office of the Attorney General
Department ofJustice
P.O. Box 220

Jackson, MS 39205—0220
(601) 359—4209; fax (601) 359—3441

Nebraska

Office of Dispute Resolution
State Capitol Building, Room 1220
P0. Box 98910
Lincoln, NE 68509—89 10
(402) 471—3148; fax (402) 471—2197

Nevada

Mediators of Southern Nevada
333 N. Rancho Dr., #144
Las Vegas, NV 89106
(702) 631—2790; fax (702) 646-3412
mediatorsonv.com

Nevada Supreme Court
Civil Settlement Conference Program
201 South Carson St., Suite 201
Carson City, NV 89701—4702
(775) 684-1600; fax (775) 684-1601

New Hampshire

New Hampshire Court ADR Program
Superior Court ADR Committee
22 Main St.
Newport, NH 03773
(603) 863—3450; fax (603) 863—3204

New Hampshire Mediators Association
P0. Box 7228
Concord, NH 0330 1—7228
NHmediator@aol.com

New Jersey

New Jersey Association of Professional Mediators (NJAPM)
203 Towne Center Dr.
Hillsborough, NJ 08844-4693
(908) 359—1184; fax (908) 359—7619

(800) 981—4800
info@njapm.org www.njapm.org

Office of Dispute Settlement
25 Market St.
P0. Box 850
Trenton, NJ 08625
(609) 292—7686; fax (609) 292—6292

New Mexico

New Mexico Mediation Association
P.O. Box 82384
Albuquerque, NM 87198
(505) 881—1141
www.lobo.net/—ergo/mediate/nmma000.htm

New York

New York Family and Divorce Mediation
Council of Greater New York
114 West 47th St., Suite 2200
New York, NY 10036
(212) 978—8590; fax (212) 242—0944
www.fdmcgny.org

New York State Council on Divorce Mediation
685 Stewart Ave.
Garden City, NY 11530
(800) 894-2646; fax (516) 745—5745
questions@nysmediate.org
www.nysmediate.org

New York State Dispute Resolution Association
182-A Washington Ave.
Albany, NY 12210
(518) 465—2500; fax (518) 465—0840
nysdra@nysdra.org
www.nysdra.org

New York State Unified Court System
Division of Court Operations—Office of ADR Programs

25 Beaver St., Room 859B
New York, NY 10004
(212) 428—2863; fax (212) 428—2696

North Carolina

Mediation Network of North Carolina
4208 Six Forks Rd., Suite 305
Raleigh, NC 27609
(919) 783—8483; fax (919) 783—8478
mnnc@mnnnc org
www. mnnc. org

North Carolina Dispute Resolution Commission
1100 Navaho Dr., Suite 126
P.O. Box 2448
Raleigh, NC 27602
(919) 981—5077; fax (919) 981—5048

North Dakota

Conflict Resolution Center—UND
314 Cambridge St.
P.O. Box 8009
Grand Forks, ND 58202—8009
(701) 777—3664; fax (701) 777—6184
conflictresolution@und.nodak.edu
www.und.nodak.edu/dept/crc

Ohio

Ohio Commission on Dispute Resolution
and Conflict Management
77 South High St., 24th Floor
Columbus, OH 43215—6108 (614) 752—9595; fax (614) 752—9682
www.state.oh.us/cdr

Ohio Mediation Association
25 WestJefferson St.
Jefferson, OH 44047
(440) 576-3628; fax (440) 576-4639
www.mediateohio.org

Oklahoma

Oklahoma Academy of Mediators and Arbitrators (OAMA)
10435 South Sandusky
Tulsa, OK 74137—6242
(877) 508—6262
www.oama.org

Administrative Office of the Courts
1915 North Stiles, Suite 305
Oklahoma City, OK 73105
(405) 521—2450; fax (405) 521—6815

Oklahoma Victim Restitution/Juvenile Offender
Responsibility Program
P.O. Box 268812
3814 North Santa Fe
Oklahoma City, OK 73 126-8812
(405) 530—2867; fax (405) 530—2800

Oregon

National Policy Consensus Center
Portland State University
P.O. Box 751
Portland, OR 97207—075 1
(503) 725—9077
www.policyconsensus.org

Oregon Dispute Resolution Commission
1201 Court St., N.E., Suite 305
Salem, OR 97310
(503) 378—2877; fax (503) 373—0794
odrc.mail©state.or.us

Oregon Dispute Resolution Steering Committee
National Policy Consensus Center
P.O. Box 751
Portland, OR 97207—075 1
(503) 725—9077

Oregon Judicial Department
Court CommunityJustice Services Division

Office of the State Court Administrator
1163 State St.
Salem, OR 97310
(503) 986-5935; fax (503) 986-6419

Oregon Mediation Association (OMA)
P.O. Box 2952
Portland, OR 97208—2952
(503) 872—9775; fax (503) 236-2973
omediate@teleport.com
www.omediate.org

Pennsylvania

Pennsylvania Council of Mediators
414 Barclay Rd.
Rosemont, PA 19010
(800) 861—9292
www.pamediation.org

Pennsylvania Public Utility Commission
Office of Administrative LawJudge
P.O. Box 3265
Harrisburg, PA 17105—3265
(717) 783—5428; fax (717) 787—0481

Pennsylvania Department of Corrections
Office of the Victim Advocate Mediation Program
for Victims of Violent Crime
P.O. Box 598
Camp Hill, PA 17001—0598
(717) 731—7060

Pennsylvania Department of Environmental Protection
Training and ADR Services Division, Bureau of Personnel
400 Market St., 2nd Floor RCSOB
P.O. Box 2357
Harrisburg, PA 17105—2357
(717) 783—5787; fax (717) 787—2938

Puerto Rico

Interventores Neutrales de Puerto Rico

(787) 873—6010
edjd@hotmail.com

Rhode Island

Department of Environmental Management
Administrative Adjudication Department
235 Promenade St., 3rd
Floor Providence, RI 02908
(401) 222—1357 ext. 4800; fax (401) 222—1398
www.state.ri.us/dem/programs/director/adminadj/ mediate/index.htm

Rhode Island Council of Family Mediators
500 Prospect St.
Pawtucket, RI 02903
(401) 463—9800; fax (401) 463—5907

South Carolina

Low Country Mediation Network
P.O. Box 1404
Charleston, SC 29402
(843) 727—6202; fax (843) 723—0420
brmelton@world.net.att.net

Office of Human Resources
South Carolina Statewide Mediators Pool
1201 Main St., Suite 1000
Columbia, SC 29201
(803) 737—0900

South Carolina Council for Conflict Resolution (SCCCR)
4630 North Main St.
Columbia, SC 29203
(803) 735—7150; fax (803) 735—3112
(888) 722—4030
info@scmediate.org
www.scmediate.org

Texas

Office of Administrative Hearings
300 West 15th St., Suite 502

Austin, TX 78701
(512) 858—7793

Texas Association of Mediators
P.O. Box 191208
Dallas, TX 75219—1208
www.txmediator.org

Texas Commission on Environmental Quality
Alternative Dispute Resolution Office
P.O. Box 13087
Austin, TX 78711
(512) 239—4010; fax (512) 239—4015

Utah

Administrative Office of the Courts
P.O. Box 140241
Salt Lake City, UT 84114-0241
(801) 578—3982; fax (801) 578—3843
courtlink.utcourts.gov/mediation/index.htm

Utah ADR Program
Administrative Office of the Courts
P.O. Box 140241
Salt Lake City, UT 84114-0241
(801) 578—3984; fax (801) 578—3843
www.courtlink.utcourts.gov/mediation/adr.htm

Vermont

Human Rights Commission
135 State St., Drawer 33
Montpelier, VT 05633—6301
(802) 828—2480; fax (802) 828—2481
www.hrc.state.vt.us/mediation.htm

Vermont Family Court Mediation Program
7 Mahady Ct.
Middlebury, VI 05357
(802) 388—5764
(800) 622—6359 (VI number)

vfcmp@mail.state .vt.us
www.state.vt.us/courts/vt_mediation

Virgin Islands

Virgin Islands Mediation Service
2118 Company St.
Christiansted, St. Croix VI 00820 VIRGIN ISLANDS
(340) 773—3031 Fax: (340) 773—3950

Virginia

Central Virginia Mediation Network
2246 Oak Bay La.
Richmond, VA 23233—3541
(804) 646-3451

Department of Employment Dispute Resolution
One Capitol Square
830 E. Main St., Suite 400 Richmond, VA 23219
(804) 786-7994; fax (804) 786-0100
cfarr@EDR.state .va.us
www.edr.state.va.us

Supreme Court of Virginia
Department of Dispute Resolution
100 North Ninth St.
Richmond, VA 23219
(804) 786-6455; fax (804) 786-4760

Virginia Mediation Network
8001 Franklin Farms Dr., Suite 120
Richmond, VA 23229
(804) 285—3373; fax (804) 285—3377
(888) 506—4VMN
Office@vamediation.org
www.vamediation.org

Washington

Christian Mediation Service
2612 North Bristol St.
Tacoma, WA 98407

(253) 475—2388
www.projectredemption.orf/cms.htm

Department of Health
Office of Professional Standards
P.O. Box 47879
Olympia, WA 98504-7879
(206) 389—2600; fax (360) 236-4677

Environmental Hearings Office
P.O. Box 40903
Olympia, WA 98504-0903
(360) 493—9223
www.eho.wa.gov/default2.asp?Page=mediatio.htm

Office of Community Development
Growth Management Division
P.O. Box 48300
Olympia, WA 98504-8300
(360) 725—3056

Office of the Attorney General
P.O. Box 40100
Olympia, WA 98504-0 100
(360) 664-2475; fax (360) 586-7671
Washington Mediation Association
1122 East Pike St., PMB #1095
Seattle, WA 98 122—3934
(206) 262—0600
www.washingtonmediation.org

Wisconsin

Wisconsin Association of Mediators
P.O. Box 44578
Madison, WI 53744-4578
(608) 848—1970; fax (608) 848—9266
wam@mailbag.com
www.wamediators.org

Wisconsin Department of Natural Resources
101 South Webster St.

Madison, WI 53707
(608) 267—7151

PROFESSIONAL JOURNALS

Arbitration and Mediation Institute Journal
ADR Institute of Canada
Suite 500, 234 Eglinton Ave. East
Toronto, ON M4P 1K5 CANADA
(416) 487—4733; fax (416) 487—4429
admin@adrcanada.ca
www.adrcnada.ca/

Canadian Arbitration and Mediation Journal
Arbitration and Mediation Institute of Canada
P.O. Box 462, Station U
Toronto, ON M8Z 5Y8 CANADA
(416) 849—8993
Conflict Resolution Quarterly
Wiley Subscription Services
Jossey-Bass Publishers
989 Market St.
San Francisco, CA 94103—1741
(888) 378—2537

Journal of Dispute Resolution
University of Missouri, Columbia
School of Law, 104 Huls ton Hall
Columbia, MO 65211 (573) 882—9682
umclawjournal@missouri.edu
www.mail.law.missouri.edu/journal7

Negotiation Journal: On the Process of Dispute Settlement
Kluwer Academic/Plenum Publishers
233 Spring St.
New York, NY 10013—1578
(212) 620—8085; fax (212) 463—0742

Ohio State Journal on Dispute Resolution
Ohio State University

Moritz College of Law
55 West 12th Ave.
Columbus, OH 432 10—1578
(614) 292—7170; fax (614) 292—3442
moritzlaw.osu.edu/jdr/

NEWSLE1TERS

ACR Update
Association for Conflict Resolution
1527 New Hampshire Ave., N.W.
Washington, DC 20036
(202) 667—9700; fax (202) 265—1968
www.acresolution.org

Conciliation Quarterly Newsletter
Mennonite Central Committee
21 S. 12th St.
P.O. Box 500
Akron, PA 17501—0500
(717) 859—3889 ext. 112
www.mcc.org/us/peaceandjustice/mcs

Dispute Resolution
American Bar Association
Section of Dispute Resolution
740 15th St., N.W.
Washington, DC 20036
(202) 662—1680

Florida Growth Management
Florida Conflict Resolution Consortium
Shaw Building, STE 132
2031 East Paul Dirac Dr.
Tallahassee, FL 32310
(850) 644-6320; fax (850) 644-4968
flacrc@mailer.fsu.edu
http://consensus.fsu.edu/LeADRshipLetters/
leadrshipsep02.html

Interaction
Conflict Resolution Network Canada
Conrad Grebel College
University of Waterloo
Waterloo, ON N2L 3G6 CANADA
(519) 885—0880; fax (519) 885—0806
crnetwork@crnetwork.ca
www.nicr.ca/about/index.asp

The Mediator
Mediation Development Association of British Columbia
P.O. Box 2309
Vancouver, BC V6B-3Y4 CANADA
(604) 241—1460

TRAINING RESOURCES

CDR Associates
100 Arapahoe Ave., Suite 12
Boulder, CO 80302
(303) 442—7367; fax (303) 442—7442
(800) MEDIATE

المراجع

"AAA Designs ADR Insurance Procedures." *Dispute Resolution,* 1984, *13,*12.

Acland, A. *A Sudden Outbreak of Common Sense: Managing Conflict Through Mediation.* London: Hutchinson, 1990.

Adler, R., Rosen, B., and Silverstein, E., "Emotions in Negotiation: How to Manage Fear and Anger." *Negotiation Journal,* 1998, 14(2), 161—179.

"Administrative Dispute Resolution Act." *Federal Register* Jan. 23, 1990.

Afzal, M. "Community-Based Conflict Resolution (Pakistan Experience)." In C. Pe, G. Sosmea, and A. Tadiar (eds.), *Transcultural Mediation in the Asia-Pacific.* Manila, Philippines: Asia-Pacific Organization for Mediators, 1988.

Aiken, M., and Mott, P. "Locating Centers of Power." In M. Aiken and P. Mott (eds.), *The Structure of Community Power* New York: Random House, 1970.

All African Conference on African Principles of Conflict Resolution and Reconciliation, United Nations Conference Center, Addis Ababa, Ethiopia, November 8—12, 1999.

American Arbitration Association. *An Overview of Mediation.* New York: American Arbitration Association, n.d.

Aminuddin, M. *Malaysian Industrial Relations.* New York: McGraw-Hill, 1990.

Anacona, D., Friedman, R., and Kolb, D. "The Group and What Happens on the Way to 'Yes.'" *Negotiation Journal,* 1991, 7(2), 155—1 73.

Antoun, R. *Arab Village.* Bloomington: Indiana University Press, 1972.

Araki, C. "Dispute Management in the Schools." *Mediation Quarterly,* 1990, *8(1),* 51—62.

Argyris, C. *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View.* Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1970.

Aryal, L. "Mediation in Nepal." In C. Pe, G. Sosmea, and A. Tadiar (eds.), *Transcultural Mediation in the Asia-Pacific.* Manila, Philippines: Asia-Pacific Organization for Mediators, 1988.

Assefa, H. "The Politics of Reconciliation." *Track Two,* 1994, *3(4),* 1—7. Aubert, V. "Competition and Dissensus: Two Types of Conflict and Conflict Resolution." Journal *of Conflict Resolution,* 1963, 7(1), 26—42.

Auerbach, J. *Justice Without Law: Resolving Disputes Without Lawyers.* New York: Oxford University Press, 1983.

Augsburger, D. *Conflict Mediation Across Cultures.* Louisville, Ky.: Westminster/John Knox Press, 1992.

Ayendo, B., and others. *When You Are the Peacebuibkr* Harrisonburg, Va.: Conflict Transfonnation Program, Eastern Mennonite University, 2001.

Bach, G., and Goldberg, H. *Creative Aggression: The Art of Assertive Living.* New York: Doubleday, 1974.

Bacow, L., and Wheeler, M. *EnvironmentalDispute Resolution.* New York: Plenum Press, 1984.

Bagozzi, R., and Dholakia, R. "Mediational Mechanisms in Interorganizational Conflict." In D. Druckman (ed.), *Negotiations: Social Psychological Perspectives.* Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1977.

Baldwin, P. (ed.). *Environmental Mediation: An Effective Alternative?* Palo Alto, Calif.: RESOLVE, Center for Environmental Conflict Resolution, 1978.

Barnes, B. E. "Conflict Resolution Across Cultures: A Hawaii Perspective and a Pacific Mediation Model." *Mediation Quarterly,* 1994, *12(2),* 117—1 33.

Barnes, B. "Building Conflict Resolution in Infrastructure in the Central and South Pacific: Indigenous Populations and Conflicts with Governments." *Conflict Resolution Quarterly,* 2002, *19,* 345—361.

Barsky, A. "Issues in the Termination of Mediation Due to Abuse." *Mediation Quarterly,* 1995, *13(1),* 19—35.

Batton,J. "Institutionalizing Conflict Resolution: The Ohio Model." *Conflict Resolution Quarterly,* 2002, 19(4), 479—494.

Bazerman, M., and Lewicki, R. (eds.). *Negotiating in Organizations.* Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1983.

Behn, R., and Vaupel,J. *Quick Analysis for Busy Decision Makers.* New York: Basic Books, 1982.

Bellman, H. "Mediation as an Approach to Resolving Environmental Disputes." In *Proceedings of the Environmental Conflict Management Practitioners Workshop.* Florissant, Cob., October 1982.

Bellows, G., and Moulton, B. "Assessment: Framing the Choices." In G. Bellows and B. Moulton (eds.), *The Lawyering Process.* Mineola, N.Y.: Foundation Press, 1981.

Benjamin, M., and Irving, H. "Research in Family Mediation: Review and Implications." *Mediation Quarterly,* 1995, *13(1),* 53—82.

Berger, P., and Luckmann, T. *The Social Construction of Reality: A Treatise on the Sociology of Knowledge.* New York: Doubleday, 1967.

Berkowitz, L. "Stimulus/Response: The Case for Bottling Up Rage." *Psychology*

Today, 1973, 7(2), 24—31.

Bernard, S., Folger,J., Weingarten, H., and Zumeta, Z. "The Neutral Mediator: Value Dilemmas in Divorce Mediation." *Mediation Quarterly,* 1984, no. 4, 61—74.

Bethel, C. "The Use of Separate Sessions in Family Mediation." *Negotiation Journal,* 1986, 2(3), 257—271.

Bianchi, H. "Returning Conflict to the Community: The Alternative of Pdvatization." Unpublished manuscript, Amsterdam, Netherlands, 1978.

Biddle, A., and others. *Corporate Dispute Management 1982.* New York: Bender, 1982.

Bingham, G. "Does Negotiation Hold a Promise for Regulatory Reform?" *Resolve,* 1981, *10,* 1—8.

Bingham, G. *Resolving Environmental Disputes: A Decade of Experience.* Wash-Lngton, D.C.: Conservation Foundation, 1984.

Blake, R., and Mouton,J. S. "Union Management Relations: From Conflict to Collaboration." *Personnel,* 1961, *38,* 38—51.

Blake, R., and Mouton,J. S. *Solving Costly Organizational Conflicts: Achieving Intergroup Trust, Cooperation, and Teamwork.* San Francisco: JosseyBass, 1984.

Blake, R., Mouton,J., and Sloma, R. "The Union-Management Intergroup Laboratory: Strategy for Resolving Intergroup Conflict." In W. Bennis and others (eds.), *The Planning of Change.* Austin, Tex.: Holt, Rinehart & Winston, 1961.

Blake, R., Shepard, H., and Mouton,J. *Managing Intergroup Conflict in Industry.* Houston: Gulf, 1964.

Bluehouse, P., and Zion,J. "Hozhooji Naat'aanii: The NavajoJustice and Harmony Ceremony." *Mediation Quarterly,* 1993, *10(4),* 321—325.

Bonner, M. *Group Dynamics.* New York: Ronald Press, 1959.

Boulding, K. *Conflict and Defense.* New York: HarperCollins, 1962.

Bowling, D., and Hoffman, D. "Bringing Peace into the Room: The Personal Qualities of the Mediator and Their Impact on Mediation." *Negotiation Journal,* 2000, 16(1), 5—28.

Bradley, S., and Smith, M. (eds.). *Community Mediation: Past and Future. Mediation Quarterly,* 2000, 17(4).

Brett,J. "Negotiating Group Decisions." *Negotiation Journal,* 1991, 7(3), 291—310.

Brett,J., and Goldberg, S. "Mediator Advisors: A New Third Party Role." In M. Bazerman and R. Lewicki (eds.), *Negotiating in Organizations.* Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1983.

Bronstein, R. "Mediation and the Colorado Lawyer." *Colorado Lawyer,* 1982, *11(9),* 315—323.

Brookmire, D., and Sistrunk, F. "The Effects of Perceived Ability and Impartiality of Mediators and Time Pressure on Negotiation." Journal *of Conflict Resolution,*

1980, *24(2)*, 311—327.

Brown, B. "Face Saving and Face Restoration in Negotiation." In D. Druckman (ed.), *Negotiations: Social Psychological Perspectives.* Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1977.

Brown, D. "Divorce and Family Mediation: History, Review, Future Directions." *Conciliation Courts Review*, 1982, *20(2)*, 1—37.

Brown, L. D. *Managing Conflict of Organizational Interfaces.* Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1983.

Brown, L. M. *How to Negotiate a Successful Contract.* Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1955.

Brown, M. (ed.). *Ethnic Conflict and International Security.* Princeton: Princeton University Press, 1993.

Burgess, H. *The Foothills Water Treatment Project: A Case Study in Environmental Mediation.* Cambridge: Environmental Negotiation Project, Laboratory of Architecture and Planning, Massachusetts Institute of Technology, 1980.

Burrell, N. A., and Vogl, S. M. "Turf-Side Conflict Mediation for Students." *Mediation Quarterly*, 1990, 7(3), 237—250.

Burton,J. *Conflict and Communication: The Use of Controlled Communication in International Relations.* London: Macmillan, 1969.

Bush, R., and Folger, J. *The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition.* San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

Calhoun, P., and Smith, W. "Integrative Bargaining: Does Gender Make a Difference?" *Intern ational Journal of Conflict Management*, 1999, *10*, 203—224.

Campbell, A. "Mediation of Children Issues When One parent Is Gay: A Cultural Perspective." *Mediation Quarterly*, 1996, *19*, 79—88.

Carpenter, S., and Kennedy,J. "Information Sharing and Conciliation: Tools for Environmental Conflict Management." *Environmental Comment*, 1977, 22—23.

Carpenter, S., and Kennedy,J. "Conflict Anticipation: A Site Specific ATh proach for Managing Environmental Conflict." Paper presented at fall meeting of the Society for Mining Engineers of AIME, Tucson, Ariz., Oct. 1979.

Carter,J. *Keeping the Faith: Memoirs of a President.* New York: Bantam Books, 1982.

CDR Associates. *Designing Dispute Resolution Systems.* Boulder, Cob.: CDR Associates, 1992.

CDR Associates. "Dispute Resolution and School Restructuring Project." (Report to National Institute for Dispute Resolution.) Boulder, Cob.: CDR Associates, 1993a.

CDR Associates. *Wolf summit materials.* Boulder, Cob.: CDR Associates, 1993b.

CDR Associates. *Furbearer dialogue materials.* Boulder, Cob.: CDR Associates, 1995.

Chandler,J. P. (ed.). *Teachings of Mahatma Gandhi.* Lahore, India: Indian Printing

Works, 1945.

Cialdini, R. Influence: *Science and Practice.* (4th ed.) Boston: Allyn & Bacon, 2001.

Civil Rights Act, Title X. *US. Code,* vol. 42, sec. 2000, 1964. Clark, P., and Cummings, F. "Selecting an Environmental Conflict Management Strategy." In P. Marcus and W. Emrich (eds.), *Working Papers in Conflict Management.* New York: American Arbitration Association, 1981.

Clark-McGlennon Associates. *Patuxent-River Cleanup Agreement.* Boston: Clark-McGlennon Associates, 1982.

Cboke, K. *Mediation: Revenge and the Magic of Forgiveness.* Santa Monica, Calif.: Center for Dispute Resolution, 1994.

Cboke, K., and Goldsmith,J. *Resolving Personal and Organizational Conflict.* San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

Cboke, K., and Goldsmith,J. *Resolving Conflicts at Work.* San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

Coates, R., and Gehm,J. "Victim Meets Offender: An Evaluation of Victim-Offender Reconciliation Programs." In M. Wright and B. Gal-away (eds.), *Mediation and Criminal Justice.* London: Sage, 1989.

Cohen, A., and Smith, R. "The Critical-Incident Approach to Leadership Intervention in Training Groups." In W. Dyer (ed.), *Modern Theory and Method in Group Training.* New York: Van Nostrand Reinhold, 1972.

Cohen, H. *You Can Negotiate Anything.* Secaucus, N.J.: Lyle Stuart, 1980. Cobosi, T., and Berkeley, A. "The Negotiating Table: Bridging Troubled Waters." Unpublished manuscript, American Arbitration Association, Washington, D.C., 1980.

Comaroff,J., and Roberts, S. *Rules and Processes: The Cultural Logic of Dispute in an African Context.* Chicago: University of Chicago Press, 1981.

Comeau, E. "Procedural Controls in Public Sector Domestic Relations Mediation." In H. Davidson and others (eds.), *Alternative Means of Family Dispute Resolution.* Washington, D.C.: American Bar Association, 1982.

Compton, R. "Discovering the Promise of Curriculum Integration: The National Curriculum Integration Project." *Conflict Resolution Quartei* 2002, 19(4), 447—464.

Connors,J. "Resolving Disputes Locally in Rural Alaska." *Mediation Quarterly,* 1993, *10(4),* 367—385.

Constantino, C., and Merchant, C. S. *Designing Conflict Management Systems: A Guide to Creating Productive and Healthy Organizations.* San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

Coogler, 0.J. *Structured Mediation in Divorce Settlement.* Lexington, Mass.: Lexington Books, 1978.

Cook,J., Rochl,J., and Shepard, D. *Executive Summary Final Report.* Washington, D.C.:

NeighborhoodJustice Field Institute, U.S. Department ofJustice, 1980.

Coover, V., Deacon, E., Esser, C., and Moore, C. W. *Resource Manual for a Living Revolution.* Philadelphia: New Society, 1977.

Corcoran, K., and Melamed,J. "From Coercion to Empowerment: Spousal Abuse and Mediation." *Mediation Quarterly,* 1990, 7(4), 303—316.

Cormick, G. "Mediating Environmental Controversies: Perspectives and First Experience." *Earth Law Journal,* 1976, *2.*

Cormick, G. "Intervention and Self-Determination in Environmental Disputes: A Mediator's Perspective." *Resolve,* 1982, *11,* 1—7.

Cormick, G. "Strategic Issues in Structuring Multi-Party Public Policy Negotiations." *Negotiation Journal,* 1989, *5(2),* 125—132.

"Corps of Engineers Early Resolution Program." Circular 690—1—690. Washington, D.C.: Corps of Engineers, 1993.

Coser, L. *The Functions of Social Conflict.* New York: Free Press, 1956.

Coser, L. *Continuities in the Study of Social Conflict.* New York: Free Press, 1967.

Craver, C., and Barnes, D. "Gender, Risk Taking, and Negotiation Performance. *Michigan Journal on Gender and Law,* 1999, *5,* 299—352.

Creighton,J. *Communications.* Tulsa, Okla.: Synergy, 1972.

Creighton,J. "The Use of Values: Public Participation in the Planning Process." In *Public Involvement Techniques: A Reader of Ten Years Experience at the Institute of Water Resources.* (Research Report 82-Ri.) Ft. Belvoir, Va.: Institute of Water Resources, May 1983.

Crohn, M. "Dispute Resolution in Higher Education." *Negotiation Journal,* 1985, 1(4), 301—305.

Cross,J. *The Economics of Bargaining.* New York: Basic Books, 1969.

Cross,J. "Negotiation as a Learning Process." *Journal of Conflict Resolution,* 1977, *21(4),* 581—606.

Crowfoot,J. "Negotiations: An Effective Tool for Citizen Organizations?" *NRAG Papers,* 1980, 3(4).

Curle, A. *Making Peace.* London: Tavistock, 1971.

Currie, C. "Mediators and Medical Practice Disputes." *Mediation Quarterly,* 1998, *15(3),* 215—216.

Dahl, R. *Who Governs? Democracy and Power in an American City.* New Haven, Conn.: Yale University Press, 1961.

Daily,J. "The Effects of Anger on Negotiations over Mergers and Acquisitions." *Negotiation Journal~* 1991, 7(1), 31—39.

D'Antonio, W., Loomis, C., Form, W., and Erickson, E. "Institutional and Occupational Representations in Eleven Community Influence Systems." *American*

Sociological Review 1961, *26(3)*, 440—446.

Dauer, E. "National Practitioner Data Bank: Implications for Reaching Settlement in Medical Malpractice Cases." In *Proceedings, 22nd Annual SPIDR Conference~* Dallas, 1994.

Davis, A., and Gadlin, H. "Mediators Gain Trust the Old-Fashioned Way— We Earn It!" *Negotiation Journal,* 1988, 4(1), 55—62.

Davis, R., Tichane, M., and Grayson, D. "The Effects of Alternative Forms of Dispute Resolution on Recidivism in Felony Offenses Between Acquaintances." Unpublished manuscript, Brooklyn Dispute Resolution Center, 1980.

Delbecq, A., Vandeven, A., and Gustafson, D. *Group Techniques for Program Planning.* Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1975.

deLeon, L. "Using Mediation to Resolve Personnel Disputes in a State Bureaucracy." *Negotiation Journal,* 1994, *10(1)*, 64-86.

Dembart, L., and Kwartler, R. "The Snoqualmie River Conflict: Bringing Mediation into Environmental Disputes." In R. Goldmann (ed.), *Roundtable Justice: Case Studies in Conflict Resolution.* Boulder, Cob.: Westview Press, 1980.

Deutsch, M. "Conflicts: Productive and Destructive." Journal *of Social Issues,* 1969, *25(1)*, 7—41.

Deutsch, M. *Resolution of Conflict.* New Haven, Conn.: Yale University Press, 1974.

Dewdney, M., Sordo, B., and Chinkin, C. "Contemporary Developments in Mediation Within the Legal System and Evaluation of the 199 2—93 Settlement Week Program." Sydney, Australia: Law Society of New South Wales, 1994.

Dispute Resolution Forum. Washington, D.C.: National Institute for Dispute Resolution, 1989.

Doelker, R. E.,Jr. "Mediation in Academia: Practicing What We Preach." *Mediation Quarterly,* 1989, 7(2), 157—161.

Donahue, W. *Communication, Marital Dispute, and Divorce Mediation.* Mahwah, N.J.: Erlbaum, 1991.

Douglas, A. *Industrial Peacemaking.* New York: Columbia University Press, 1962.

Downing, T. "Strategy and Tactics at the Bargaining Table." *Personnel,* 1960, *37(1)*, 58—63.

Doyle, M., and Straus, D. *How to Make Meetings Work.* Chicago: Playboy Press, 1976.

Drake, W. "Statewide Offices of Mediation." *Negotiation Journal,* 1989, *5(4)*, 359—364.

Dubois, R., and Mew, S. L. *The Art of Group Conversation.* New York: Association Press, 1963.

Dukes, E. F. *Reaching Higher Ground in Conflict Resolution.* San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

Eckhoff, T. "The Mediator, the Judge, and the Administrator in Conflict Resolution."

Acta Sociologica: Scandinavian Review of Sociology, 1966-67, *10*, 148—172.

Ehrman,J., and Lesnick, M. "The Policy Dialogue: Applying Mediation to the Policy Making Process." *Mediation Quarterly*, 1988, no. 20, 93—99.

Ellis, D., and Stuckless, N. "Pre-Separation Abuse, Marital Conflict Mediation and Post-Separation Abuse." *Mediation Quarterly*, 1992, 9(3), 205—226.

Epstein, A. "Dispute Settlement Among the Tolai." *Oceana*, 1971, 41(4), 157—1 70.

Erickson, S., and McKnight, M. "Mediating Spousal Abuse Divorces." *Mediation Quarterly*, 1990, 7(4), 377—388.

Evans, G. *Cooperating for Peace*. St. Leonards, Australia: Allen & Unwin, 1993.

Faulkes, W. "Mediation in Australia: State of the Art 1987." In C. Pe, G. Sosmefla, and A. Tadiar (eds.), *Transcultural Mediation in the AsiaPacific*. Manila, Philippines: Asia-Pacific Organization for Mediators, 1988.

Faulkes, W. "The Modern Development of Alternative Dispute Resolution in Australia." *Australian Dispute Resolution Journal*, 1990, 1(2), 61—68.

Felsteiner, W., and Williams, L. "Mediation as an Alternative to Criminal Prosecution." *Law and Human Behavior* 1978, 2(3), 223—244.

Festinger, L. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, Calif.: Stanford University Press, 1962.

Feuille, P "Why Does Grievance Mediation Resolve Grievances?" *Negotiation Journal*, 1992, 8(2), 131—145.

Feuille, P., and Kolb, D. "Waiting in the Wings: Mediation's Role in Grievance Mediation." *Negotiation Journal*, 1994, *10(3)*, 249—261.

Filley, A. *Interpersonal Conflict Resolution*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1975. Fisch, R., Weakland,J., and Segal, L. *The Tactics of Change: Doing Therapy Briefly*. San Francisco:Jossey-Bass, 1982.

Fisher, L. "Family (Divorce) Mediation in the United States of America." *Australian Journal of Dispute Resolution*, 1991, 2(3), 186-197.

Fisher, R. "Fractionating Conflict." In R. Fisher (ed.), *International Conflict and Behavioral Sciences: The Craiguille Papers*. New York: Basic Books, 1964.

Fisher, R. *International Conflict for Beginners*. New York: HarperCollins, 1969.

Fisher, R. *International Mediation: A Working Goide*. New York: International Peace Academy, 1978.

Fisher, R., and Brown, S. "How Can We Accept Those Whose Conduct Is Unacceptable?" *Negotiation Journal*, 1988, 4(2), 125—136.

Fisher, R., and Ury, W. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin, 1981.

Fisher, R.J. "Third Party Consultation: A Method for the Study and Resolution of Conflict." Journal *of Conflict Resolution*, 1982, 16(1), 67—94.

Fisher, R.J. *Interactive Conflict Resolution:* Syracuse, N.Y: Syracuse University Press, 1997.

Fisher, T. "Advice by Any Other Name *Conflict Resolution Quarterly,* 2001, 19(2), 197—214.

Folberg,J., and Milne, A. *Divorce Mediation: Theory and Practice.* New York: Guilford Press, 1988.

Folberg, J.' and Taylor, A. *Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation.* San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

Ford, E. "Oregon's SCRIP Model: Building School Conflict Resolution Education Capacity Through Community Partnerships." *Conflict Resolution Quarterly,* 2002, 19(4), 465—477.

Freedman, L., Haile, C., and Bookstaff, H. *Confidentiality in Mediation: A Practitioners Guide.* Washington, D.C.: American Bar Association, 1985.

Freire, P *Pedagogy of the Oppressed.* New York: Herder and Herder, 1970. Freud, S. *A General Introduction to PsychoAnalysis.* Garden City, N.Y.: Garden City Publishing, 1943. (Originally published 1920)

Frost, J., and Wilmot, W. *Interpersonal Conflict.* Dubuque, Iowa: Brown, 1978.

Fucini,J., and Fucini, S. *Working for the Japanese.* New York: Free Press, 1990.

Fukuyama, F. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity.* New York: Free Press, 1995.

Galper, M. *Joint Custody and Co-Parenting: Sharing Your Child Equally. A Source Book for the Separated or Divorced Family.* Philadelphia: Running Press, 1980.

Galtung,J. "On the Meaning of Nonviolence." InJ. Galtung (ed.), *Peace: Research-Education-Action.* Copenhagen, Denmark: Ejlers, 1975.

Gardner, L. "Mediation Triage: Screening for Spouse Abuse in Divorce Mediation." *Mediation Quarterly,* 1990, 7(4), 365-376.

Gentry, D. B. "The Certification Movement: Past, Present, and Future." *Mediation Quarterly,* 1994, *11(3),* 285—291.

Gentry, D. B. "Resolving Middle-Age Sibling Conflict Regarding Parent Care." *Conflict Resolution Quarterly,* 2001, 19(1), 31—47.

Gewurz, I. "(Re)Designing Mediation to Address the Nuances of Power Imbalance." *Conflict Resolution Quarterly,* 2001, 19(2), 135—162.

Gibson, K. "Mediator Attitudes Toward Outcomes: A Philosophical View." *Mediation Quarterly,* 1999, *17(2),* 197—211.

Gibson, K., Thompson, L., and Bozerman, M. "Shortcomings of Neutrality in Mediation: Solutions Based on Rationality." *Mediation Quarterly,* 1996, *12(1),* 69—80.

Ginsberg, R. B. "American Bar Association Delegation Visits the People's Republic of China." *American Bar Association Journal,* 1978, 64, 15 16-1 525.

Girdner, L. "Mediation Triage: Screening for Spouse Abuse in Divorce Mediation." *Mediation Quarterly,* 1990, 4(17), 365—376.

Givin, D. *Nonverbal Dictionary.* [http://members.aol.com/nonverbal2J.

Goffman, E. *The Presentation of Self in Everyday Lfe.* New York: Doubleday, 1959.

Goffman, E. *Strategic Interaction.* Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1969.

Goldberg, S. "Grievance Mediation: A Successful Alternative to Labor Arbitration." *Negotiation Journal,* 1989, *5(5),* 9—15.

Golten, M. M., and Mayer, B. S. *Child Protection Mediation Project Manual.* Boulder, Cob.: CDR Associates, 1987.

Gordon, T. *Leadership Effectiveness Training.* New York: Wyden, 1978.

Gottman,J. *What Predicts Divorce? The Relationship Between Marital Processes and Marital Outcomes.* Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 1994.

Graham,J., and Sano, Y *Smart Bargaining: Doing Business with the Japanese.* New York: Ballinger, 1984.

Grebe, S. C. "Ethical Issues in Conflict Resolution: Divorce Mediation." *Negotiation Journal,* 1989, *5(2),* 179—190.

Grey, B. *Collaborating: Finding Common Ground for Multi-Party Problems.* San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

Gulliver, P H. *Neighbors and Networks.* Berkeley: University of California Press, 1971.

Gulliver, P H. *Disputes and Negotiations.* San Diego, Calif.: Academic Press, 1979.

Gunning, I. "Mediation as an Alternative to Court for Lesbian and Gay Families: Some Thoughts on Douglas Mclntyre's Article." *Mediation Quarterly,* 1995, *13(1),* 47—52.

Hall, E. T. *The Hidden Dimension.* NewYork: Doubleday, 1966.

Hall, E. *The Dance ofLfe.* New York: Anchor Press/Doubleday, 1983.

Hall, E., and Hall, M. *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese.* New York: Doubleday, 1987.

Hamilton, P "Counseling and the Legal Profession." *American Bar Association Journal,* 1972, *58,* 39—42.

Hamzeh, A. "The Role of Hizbullah in Conflict Management Within Lebanon's Shi'a Community." Unpublished manuscript, American University of Beirut, 1994.

Harter, P. "Regulatory Negotiation: The Experience So Far." *Resolve,* 1984, *16,* 1—10.

Hatfield, E., Cacioppo,J., and Rapson, R. *Emotional Contagion.* Paris: Cambridge University Press, 1992.

Haygood, L. "Negotiated Rule Making: Challenges for Mediators and Participants." *Mediation Quarterly,* 1988, *20,* 77—91.

Haynes, J. *Divorce Mediation: A Practical Guide for Therapists and Counselors.* New

York: Springer, 1981.

Haynes, J. *Fundamentals of Family Mediation.* Albany: State University of New York Press, 1994.

Hecht, M. *Nonverbal Communication Research.* [http:/ /euphrates.wpunj. edu/faculty/ wagnerk/ webagogy/hecht.htmJ.

Henderson, M. *The Forgiveness Factor: Stories of Hope in a World of Conflict.* Salem, Ore.: Grosvenor Books, 1996.

Henderson, M. *Forgiveness: Breaking the Chain of Hate.* Wibsonville, Ore.: Book Partners, 1999.

Henley, N. *Body Politics—Power Sex, and Nonverbal Communication.* Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1977.

Henry,J., and Lieberman, J. *The Manager Guide to Resolving Legal Disputes.* New York: HarperCollins, 1985.

Herat, P B. "Community-Based Dispute Resolution in Sri Lanka." *Forum* (National Institute of Dispute Resolution), winter 1993.

Herman, M., and others. "Supporting Accountability in the Field of Mediation." *Mediation Journa4* 2002, *18(1)*, 29—50.

Hinde, R. (ed.). *Nonverbal Communication.* Cambridge, England: Cambridge University Press, 1972.

Hokanson,J. "Psychophysiological Evaluations of the Catharsis Hypothesis." InJ. Hokanson and F. Megargee (eds.), *The Dynamics of Aggression.* New York: HarperCollins, 1970.

Holbrooke, R. *Th End a War.* New York: Random House, 1998.

Horowitz, D. *Ethnic Groups in Conflict.* Berkeley: University of California Press, 1985.

Hourani, A. *A History of the Arab Peoples.* New York: Warner Books, 1991. Hughes, M. "Beating Diversity Adversity in the Battle Against AIDS." *Consensus,* 1999, no. 28, 5—8.

Hughes, M., Forester,J., and Weiser, I. "Facilitating Statewide HIV/AIDS Policies and Priorities in Colorado." In L. Susskind, S. McKearnan, andJ. Thomas-Larmer (eds.), *The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement.* Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1999.

Hunter, F. *Community Power Structure: A Study of Decision Makers.* Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1953.

Hunter, L., and McKersie, R. "Can 'Mutual Gains' Training Change Labor-Management Relationships?" *Negotiation Journal,* 1992, 8(4), 319—330.

Hunter, R. G. *Shakespeare and the Comedy of Forgiveness.* New York: Columbia University Press, 1965.

Huntington, S. *The Third Wave: Democratization in the Late Twentieth Century.*

Norman: University of Oklahoma Press, 1991.
Ihromi, T. "Informal Methods of Dispute Settlement in Indonesia." In C. Pe, G. Sosmea, and A. Tadiar (eds.), *Transcultural Mediation in the Asia-Pacific.* Manila, Philippines: Asia-Pacific Organization for Mediators, 1988.
Interim Rules 1992. Part 21 of the Industrial Court (Interim) Rules, Appendix A to the *Industrial Court Rules (Transitional) Regulation,* Australia, 1992.
International City Managers' Association. *Municipal Human Relations Commissions: Organizations and Programs.* (Report no. 270.) Chicago: International City Managers' Association, 1966.
Irving, H. *Divorce Mediation: A Rational Alternative to the Adversary System.* NewYork: Universe Books, 1980.
Islam, A. "Status of Mediation in Bangladesh in the Sub-Continental Settings." In C. Pe, G. Sosmea, and A. Tadiar (eds.), *Transcultural Mediation in the Asia-Pacyfic.* Manila, Philippines: Asia-Pacific Organization for Mediators, 1988.
Jackins, H. *The Human Side of Human Beings.* Seattle: Rational Island Press, 1978.
Jennings, M. K. *Community InfluentiaL: The Elites of Atlanta.* New York: Free Press, 1964.
Jones, T. "'Breaking Up Is Hard to Do': An Exploratory Study of Communication Behaviors in Child-Custody Divorce Mediation." Unpublished doctoral dissertation, Ohio State University, 1985.
Jones, T. "Phase Structures in Agreement and No-Agreement Mediation." *Communication Research,* 1988, *15,* 470—495.
Jones, T. "Mediating with Heart in Mind: Addressing Emotion in Mediation Practices." *Negotiation Journal~* 2001, 17(3), 217—244.
Joseph, D. "Health Care Conflict Management Education." Unpublished manuscript, 1994.
Katsh, F., and Rifkin,J. *Online Dispute Resolution.* San Francisco: Jossey Bass, 2001.
Kelly, H. "A Classroom Study of the Dilemmas in Interpersonal Negotiations." In K. Archibald (ed.), *Strategic Interaction and Conflict: Original Papers and Discussion.* Berkeley, Calif.: Institute of International Studies, 1966.
Kelly, J. "Power Imbalance in Divorce and Interpersonal Mediation: Assessment and Intervention." *Mediation Qyarterly,* 1995, *13(2),* 85—98. Kelman, H. "Interactive Problem Solving: The Uses and Limits of a Therapeutic Model for the Resolution of International Conflicts." In V. Volkan,J. Montville, and D.Julius (eds.), *The Psychodynamics of International Relationships, Vol. 2.* Lexington, Mass.: Lexington, 1991.
Kelman, H. "Interactive Problem Solving as a Tool for Second Track Diplomacy." In J. Davies and F. Kaufman (eds.), *Second Track/Citizens'Diplomacy.* Lanham, Md.:

Rowman & Littlefield, 2001.

Keltner,J. "Communications and the Labor-Management Mediation Process: Some Aspects and Hypotheses." Journal *of Communication*, 1965, *15(2)*, 64-80.

Kerr, C. "Industrial Conflict and Its Mediation." *A men can Journal of Sociology*, 1954, *60*, 230—245.

Kessler, S. *Creative Conflict Resolution: Mediation*. Unpublished workbook, 1978.

Khor, K. "Cost Savings Propel Proliferation of States' Conflict Resolution Programs." *Consensus*, 1995, no. 27, 1—12.

Klamath Basin Issues: Situation Assessment and Prospect for Mediation. Boulder, Cob.: CDRAssociates, 2001.

Klugman,J. "Negotiating Agreements and Resolving Disputes Across Cultures." *Mediation Quarterly*, 1992, 9(4), 387—390.

Kochan, T., andJick, T. "The Public Sector Mediation Process: A Theory and Empirical Examination." Journal *of Conflict Resolution*, 1978, *22(2)*, 209—237.

Kochman, T. *Black and White Styles in Conflict*. Chicago: University of Chicago Press, 1981.

Kolb, D. *The Mediators*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1983. Kolb, D. "More Than Just a Footnote: Constructing a Theoretical Framework for Teaching About Gender in Mediation." *Negotiation Journ al*, 2000, 16(4), 347—356.

Kolb, D., and Coolidge, G. "Her Place at the Table: A Consideration of Gender Issues in Negotiation." InJ. Broslin andJ. Rubin (eds.), *Negotiation Theory and Practice*. Cambridge, Mass.: PON Books, 1992.

Kolb, D., and Sheppard, B. "Do Managers Mediate, or Even Arbitrate?" *Negotiation Journal*, 1985, 1(4), 379—388.

Kolb, D., and Williams,J. *The Shadow Negotiation: How Women Can Master the Hidden Agendas That Determine Bargaining Success*. New York: Simon & Schuster, 2000.

KosambiJataka, no. 428, book IX, 486—490, n.d.

Krapp, T. Presentation at the First European Conference on Peacemaking and Conflict Resolution, Antalya, Turkey, May 1992.

Kraybibl, R. "Institutionalizing Mediation as an Alternative Dispute Settlement Mechanism: An Ethical Critique." In R. Kraybill and L. Buzzard (eds.), *Christian Conciliation Sourcebook*. Oak Park, Ill.: Christian Legal Society, 1979.

Kriesberg, L. *The Sociology of Social Conflicts*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1973.

Kriesberg, L. *Constructive Conflict: From Escalation to Resolution*. Lanham, Md.: Rowman & Littlefield, 1998.

Kriesberg, L., Northrup, T., and Thorson, S. (eds.). *Intractable Conflicts and Their*

Transformation. Syracuse, N.Y: Syracuse University Press, 1989.

Kushner, H. *How Good Do We Have to Be? A New Understanding of Guilt and Forgiveness*. New York: Little, Brown, 1996.

Kwartler, R. "This Land Is Our Land: The Mohawk Indians v. the State of New York." In R. Goldmann (ed.), *Roundtable Justice: Case Studies in Conflict Resolution*. Boulder, Cob.: Westview Press, 1980.

Labor-Management Relations Act (Taft-Hartley Act). *US. Code*, sec. 203(b), 1947.

Lake, L. *Environmental Mediation: The Search for Consensus*. Boulder, Cob.: Westview Press, 1980.

Lake, R. *Resolving Locational Conflict*. New Brunswick, N.J.: Center for Urban Policy Research, 1987.

Landry, F. "Scrolling Around the New Organization: The Potential for Conflict in the On-Line Environment." *Negotiation Journal*, 2000, 16(2), 133—142.

Landsberger, H. "Final Report on a Research Project in Mediation." *Labor Law Journal*, 1956, 7(8).

Lansford, H. *The Metropolitan Water Roundtable: A Case Study in Environmental Conflict Management*. Boulder, Cob.: ACCORD Associates, 1983.

Lane,J. "Using Mediation to Shape Public Policy." *Mediation Quarterly*, 1988, no. 20.

Laue,J., and Cormick, G. "The Ethics of Intervention in Community Disputes." In G. Bermont and others (eds.), *The Ethics of Social Intervention*. New York: Wiley, 1978.

Lax, D., and Sebenius,J. "The Power of Alternatives or the Limits to Negotiation." *Negotiation Journal*, 1985, 1(2), 163—179.

Lazrus, R. *Emotion and Adaptation*. New York: Oxford University Press, 1991.

Lazrus, R. "Meaning and Emotional Development." In P. Ekman and R. J. Davidson (eds.), *The Nature of Emotion: Fundamental Questions*. New York: Oxford University Press, 1994.

Lederach,J. P. *"La regulacion del conflicto: interpersonaly degrupos redudidos"* ["The Regulation of Conflict: Interpersonal and Small Groups"J. Unpublished manuscript, University of Colorado, 1984.

Lederach, J. P "Mediation in North America: An Examination of the Profession's Cultural Assumptions." Paper presented at the National Conference on Peacemaking and Conflict Resolution, Denver, 1985.

Lederach,J. P. "Of Nails, Nets, and Problemas." Ph.D. dissertation, University of Colorado, 1988.

Lederach,J. P. "Comprehensive Approach in Somalia." Presentation at the North American Conference on Peacemaking and Conflict Resolution, Portland, Oregon, May 1993.

Lederach, J. P *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures*.

Syracuse, N.Y: Syracuse University Press, 1995.

Lederach, J. P *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies.* Washington, D.C.: United States Institute of Peace, 1997.

Lederach,J. P. *The Journey Toward Reconciliation.* Scottsdale, Pa.: Harold Press, 1999.

Lemmon,J. (ed.). "Community Mediation." (Special issue.) *Mediation Quarterly,* 1984, no. 5.

Lemmon, J. *Family Mediation Practice.* New York: Macmillan, 1985. Leone, A. "Is ADR the Rx for Malpractice?" *Dispute Resolution Jon rnal,* 1994, 4(3), 7—13.

LeResche, D. "Editor's Notes." *Mediation Quarterly,* 1993, *10(14),* 327—337. Levinson, D. "The Intergroup Relations Workshop: Its Psychological Aims and Effects."Journal *of Psychology,* 1954, *38,* 103—126.

Levinson, D., and Schermerhorn, R. "Emotional Attitudinal Effects of an Intergroup Relations Workshop on Its Members." Journal *of Psychology,* 1951, *31,* 243—256.

Levy,J. "Conflict Resolution in Elementary and Secondary Education." *Mediation Quarterly,* 1989, 7(1), 73—87.

Li, M. Q. "Mediation, in China." In C. Pe, G. Sosmeña, and A. Tadiar (eds.), *Transcultural Mediation in the Asia-Pacyfic.* Manila, Philippines: Asia-Pacific Organization for Mediators, 1988.

Li, V. *Law Without Lawyers: A Comparative View of Law in China and the United States.* Boulder, Cob.: Westview Press, 1978.

Lincoln, W. F. Mediation: *A Transferable Process for the Prevention and Resolution of Racial Conflict in Public Secondary Schools.* New York: American Arbitration Association, 1976.

Lincoln, W. F. "Presenting Initial Positions." Unpublished manuscript, National Center for Collaborative Planning and Community Services, Watertown, Mass., 1981.

Lincoln, W. F "Types of Negotiations." Unpublished manuscript, National Center for Collaborative Planning and Community Services, Watertown, Mass., n.d.

Lindsay, P "Conflict Resolution and Peer Mediation in Public Schools: What Works?" *Mediation Quarterly,* 1998, 16(1), 85—99.

Lovell, H. "The Pressure Lever in Mediation." *Industrial and Labor Relations Review,* 1952, 6(1), 20—29.

Lynch,J. "Beyond ADR: A Systems Approach to Conflict Management." *Negotiation Journals* 2001, 17(3), 207—216.

Macduff, I. "Mediation in New Zealand: Legislating for Community?" In C. Pe, G. Sosmea, and A. Tadiar (eds.), *Transcultural Mediation in the Asia-Pacific.* Manila, Philippines: Asia-Pacific Organization for Mediators, 1988.

Macduff, I. "Resources, Rights and Recognition." *Cultural Survival,* 1995, 19(3), 30—32.

Madonik, B. *I Hear What You Say, But What Are You Telling Me? The Strategic Use of*

Communication in Mediation. San Francisco: jossey-Bass, 2001.
Maggiobo, W. *Techniques of Mediation in Labor Disputes.* Dobbs Ferry, N.Y.: Oceana, 1972.
Maier, N., and Hoffman, L. "Quality of First and Second Solutions in Group Problem Solving." *Journal of Applied Psychology,* 1960, 44, 278—283.
Mann,J. *Be~jingJeep.* New York: Simon & Schuster, 1989.
Mansbridge, J. *Beyond Adversary Democracy.* Chicago: University of Chicago Press, 1983.
Mansfield, F. "Balance and Harmony: Peacemaking in Coast Salish Tribes of the Pacific Northwest." *Mediation Quarterly,* 1993, *10(4),* 339—353.
Marcus, L., and others. *Renegotiating Health Care: Resolving Conflict to Build Collaboration.* San Francisco:Jossey-Bass, 1995.
Mares-Dixon,J. "Building Consensus for Change Within a Major Corporation: The Case of Levi Strauss and Co." In L. Susskind, S. McKearnan, andJ. Thomas-Larmer (eds.), *The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement.* Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1999.
Maslow, A. *Toward a Psychology of Being* New York: Van Nostrand Reinhold, 1968.
Massip, J. *Nonverbal Behavior/Nonverbal Communication.* [www. 3.usal.es/ ~nonverba1/ introduction html
Matz, D. "ADR and Life in Israel." *Negotiation Journal,* 1991, 7(1), 11—16.
Maxwell, D. "Gender Differences in Mediation Style and Their Impact on Mediator Effectiveness." *Mediation Quarterly,* 1992, 9(4), 353—364.
Maxwell, J., and Maxwell, D. "Male and Female Mediation Styles and Their Effectiveness." Paper presented at the National Conference on Peacemaking and Conflict Resolution Conference, Montreal, Feb. 28—Mar. 5,1989.
Mayer, B., and others. *Reaching for Peace: Lessons Learned from Mott Foundation's Conflict Resolution Grantmaking* Flint, Mich.: Charles Stewart Mott Foundation, 1999.
Mayer, B., Wildau, S., and Valchev, R. "Promoting Multi-Cultural Consensus Building in Bulgaria." *Cultural Survival,* 1995, 19(3), 64-68.
Mayer, B. S. "Conflict Resolution in Child Protection and Adoption." *Mediation Quarterly,* 1985, no. 7, 69—81.
Mayer, B. S. "The Dynamics of Power in Mediation." *Mediation Quarterly,* 1987, no. 16, 75—85.
Mayer, B. S. *The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide.* San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
Mayer, B. S., Moore, C., and Todd, S. "The Alaska Wolf Summit." In P Adler and K. Lowery (eds.), *Finding the Common Good.* Forthcoming.
Mayor's Office, City of Portland, Oregon. *Police-Citizen Mediation Program.* Portland,

Oreg.: Mayor's Office, 1994.
McCarthy,J. (ed.). *Resolving Conflict in Higher Education.* New Directions for Higher Education, no. 32. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
McCarthy, J., and others. *Managing Faculty Disputes: A Guide to Issues, Procedures, and Practices.* San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
McConnell,J. *Mindful Mediation: A Handbook for Buddhist Peacemakers.* Bangkok, Thailand: Buddhist Research Institute and Manachula Buddhist University, 1995.
McCreary, S. "Independent Fact Finding as a Catalyst for Cross-Cultural Dialogue." *Cultural Survival~* 1995, 19(3), 30—32.
McIntyre, D. "Gay Parents and Child Custody: A Struggle Under the Legal System." *Mediation Quarterly,* 1994, *12(2),* 135—149.
McIsaac, H. "Mandatory Conciliation Custody/Visitation Matters: California's Bold Stroke." *Conciliation Courts Review,* 1983, 19(2), 5 1—73.
McKnight, M., and Erikson, S. *Mediating Divorce: A Client's Workbook.Jossey*Bass, 1998.
McKnight, M., and Erikson, S. *Mediating Divorce: A Step-by-Step Manual.* Jossey-Bass, 2002.
McSurely, A. *How to Negotiate.* Louisville, Ky.: Southern Conference Educational Fund, 1967.
Meeks, G. "Negotiating a State Environmental Quality Act: The Arizona Groundwater Case." *Mediation Quarterly,* 1988, no. 20, 57—73.
Menkel-Meadow, C. "Teaching About Gender and Negotiation: Sex, Truth, and Videotapes." *Negotiation Journal,* 2000, 16(4), 357—376.
Menocal, M. R. *The Ornament of the World: How Muslims, Jews and Christians Created a Culture of Tolerance in Medieval Spain.* New York: Little, Brown, 2002.
Mernitz, S. *Mediation of Environmental Disputes: A Sourcebook.* New York: Praeger, 1980.
Millhauser, M., and Pou, C. (eds.). *Sourcebook: Federal Agency Use of Alternative Means of Dispute Resolution.* Washington, D.C.: Office of the Chairman, Administrative Conference of the United States, 1987.
Mime, A. "Family Self-Determination: An Alternative to the Adversarial System in Custody Disputes." Paper presented at the winter meeting of the Association of Family and Conciliation Courts, Fort Lauderdale, Fla., Dec. 1981.
Minow, M. *Between Vengeance and Forgiveness: Facing History Afier Genocide and Mass Violence.* Boston: Beacon Press, 1998.
Moore, C. W. *Mediator Checklist.* Denver, Cob.: Center for Dispute Resolution, 1981.
Moore, C. W. *Code of Professional Conduct.* Denver: Colorado Council of Mediation Organizations and the Center for Dispute Resolution, 1982a.

Moore, C. W. *Natural Resources Conflict Management.* Boulder, Cob.: ACCORD Associates, 1982b.

Moore, C. W. "The Caucus: Private Meetings That Promote Settlement." *Mediation Quarterly,* 1987, no. 16, 87—101.

Moore, C. W. "Obstacles to Effective Divorce Mediation." InJ. Folberg and A. Milne (eds.), *Divorce Mediation.* New York: Guilford Press, 1988.

Moore, C. W. "Utilizing Negotiations to Resolve Complex Environmental Disputes." In W. Viessman and E. Smerdon (eds.), *Managing Water-Related Conflicts.* New York: American Society of Civil Engineers, 1989.

Moore, C. W. *Corps of Engineers Uses Mediation to Settle Hydropower Dispute.* (Case study 91-ADR-CS6.) Ft. Belvoir, Va.: Institute for Water Resources, 1991.

Moore, C. W. "Implementing Peace Accords on the Ground." *Track Two,* 1993, 2(2), 10—13.

Moore, C. W. "Mediating Environmental Enforcement and Compliance Issues." In G. Martin and W. Hamacher (eds.), *Lessons Learned in Enwronmental Mediation: Practical Experiences in North and South.* Geneva, Switzerland: International Academy of the Environment, 1997.

Moore, C. W., and Santosa, A. "Developing Appropriate Environmental Conflict Management Procedures in Indonesia." *Cultural Survival,* 1995, 19(3), 23—29.

Moore, C. W., and Woodrow, P. "Collaborative Problem Solving Within Organizations." In L. Susskind, S. McKearnan, andJ. ThomasLarmer (eds.), *The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement.* Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1999.

Morril, C. *The Executive Way.* Chicago: University of Chicago Press, 1995. Morrow, D., and Wilson, D. "Three into Two Won't Go? From Mediation to New Relationships in Northern Ireland." *Forum* (National Institute of Dispute Resolution), 1993.

Mulcahy, N. "Conciliation and Race Complaints." *Australian Dispute Res- olutionJournal~* 1992, *3(1),* 21—30.

Müller-Fahrenholz, G. *The Art of Forgiveness: Theological Reflections on Healing and Reconciliation.* Geneva: World Council of Churches, 1997.

Muntarbhorn, V. "Prospects and Trends of Mediation as an Alternative to Dispute Resolution in Thailand." In C. Pe, G. Sosmea, and A. Tadiar (eds.), *Transcultural Mediation in the Asia-Panjfic.* Manila, Philippines: Asia-Pacific Organization for Mediators, 1988.

Murphy,J. "Forgiveness and Resentment." InJ. Murphy andJ. Hampton, *Forgiveness and Mercy.* New York: Cambridge University Press, 1988.

Murray,J. "The Cairo Stories: Some Reflections on Conflict Resolution in Egypt."

Negotiation Journal~ 1997, *13(1)*, 39—60.

Nadler,J. "Electronically-Mediated Dispute Resolution and E-Commerce." *Journal of Negotiation*, 2001, 17(4), 333—347.

Nader, L. "Styles of Court Procedure: To Make the Balance." In L. Nader (ed.), *Law in Culture and Society*. Hawthorne, N.Y: Aldine de Gruyter, 1969.

Nathan, L. "An Imperfect Bridge: Crossing to Democracy on the Peace Accord." *Track Two*, 1993, 2(2), 1—5.

Nelson, M., and Sharp, W. R. "Mediating Conflicts of Persons at Risk of Homelessness: The Helping Hand Project." *Mediation Quarterly*, 1995, *12(4)*, 317—325.

New York State Special Commission on Attica. *Attica: The Official Report of the New York State Special Commission on Attica*. New York: Praeger, 1972.

Ngoh-Tiong, T. "Community Mediation in Singapore: Principles for Community Conflict Resolution." *Conflict Resolution Quarterly*, 2002, 19(3), 289—301.

Northrup, T. "The Dynamic of Identity in Personal and Social Conflict." In L. Kriesberg, T. Northrup, and S. Thorson (eds.), *Intractable Conflicts and Their Transformation*. Syracuse, N.Y: Syracuse University Press, 1989.

O'Hare, M., Bacow, L., and Sanderson, D. *Facility Siting and Public Opposition*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1983.

Oren, G. *Persuasion. The Art and Science of Effective Influence*. Cambridge, Mass.: John E Kennedy School of Government, Harvard University, 2001.

Orenstein, S. G. "The Role of Mediation in Domestic Violence Cases." In H. Davidson and others (eds.), *Alternative Means of Family Dispute Resolution*. Washington, D.C.: American Bar Association, 1982.

Owen, D. *Balkan Odyssey*. Orlando: Harcourt Brace, 1995.

Patai, R. *The Arab Mind*. New York: Scribner, 1983.

Pe, C., and Tadiar, A. *Katarungang Pambarangay: Dynamics of Compulsory Conciliation*. Quezon City, Philippines: Publishers' Printing Press, 1988.

Pearce, W. B., and Littlejohn, S. *Moral Conflict: When Social Worlds Collide*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1997.

Pearson, J. "Divorce Mediation: Strengths and Weaknesses over Time." In H. Davidson and others (eds.), *Alternative Means of Family Dispute Resolution*. Washington, D.C.: American Bar Association, 1982.

Pearson,J. "Denver Child Custody Project: Final Report to the Piton Foundation and Colorado Bar Association." Denver, Cob.: Center for Policy Research, 1984.

Perez, F. A. "Evaluation of Mediation Techniques." *Labor Law Journal*, 1959, *10(10)*, 716-720.

Phillips, B. A. *The Mediation Field Guide: Transcending Litigation and Re-solving Conflicts in Your Business or Organization*. San Francisco: Jossey Bass, 2001.

Polsby, N. "How to Study Community Power." *Journal of Politics,* 1960, *22,* 474-484.

President. "Memorandum on Use of Alternative Dispute Resolution." *Federal Registec* Sept. 30, 1993.

Princen, T. *Intermediaries in International Conflict.* Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1992.

Pruitt, D. *Negotiation Behavior* San Diego, Calif.: Academic Press, 1981.

Pruitt, D., and Lewis, S. "The Psychology of Integrative Bargaining." In D. Druckman (ed.), *Negotiations: A Social Psychological Perspective.* Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1977.

Pruitt, D., Parker,J., and Mikolic,J. "Escalation as a Reaction to Persistent Annoyance." *International Journal of Conflict Management,* 1997, *8(3),* 252—270.

Putnam, R. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern ftaly.* Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1993.

Pye, L. *Chinese Commercial Negotiating Style.* Cambridge, Mass.: Oelgeschlager, Gunn & Ham, 1982.

Qualfying Neutrals: The Basic Principles. Washington, D.C.: Society of Professionals in Dispute Resolution, 1989.

Quayle, D. "Less Litigation, MoreJustice." *Wall Street Journal,* Aug. 14, 1991, p. A8.

Ray, L. "Community Mediation Centers: Delivering First-Class Services to Low-Income People for the Past Twenty Years." *Mediation Quarterly,* 1997, *15(1),* 71—77.

Ray, L., and Smolover, D. *Consumer Dispute Resolution: Exploring the Alternatives.* Washington, D.C.: American Bar Association and U.S. Department of Consumer Affairs, 1983.

Reeves, J. "ADR Relieves Pain of Health Care Disputes." *Dispute Resolution Journal,* 1994, 49(3), 14-20.

Remland, M. Book review of B. Madonik, *I Hear What You Say, But What Are You Telling Me?* Conflict Resolution Quarterly, 2002, 20(1), 121—1 27.

Renouf, E. "Family Conciliation/Mediation in Australia: Which Way Forward?" *Australian Dispute Resolution Journal~* 1991, 2(2), 108—116.

Reynolds, W., and Tonry, M. "Professional Mediation Services for Prisoners' Complaints." *American BarAssoci ation Journal,* 1981, *67,* 294-297.

Ricci, I. *Mom's House, Dad's House.* New York: Collier Books, 1980. Richardson,J., and Margulis, J. *The Magic of Rapport: The Business of Negotiation.* New York: Avon Books, 1984.

Richardson, S., Dohrenwend, B. S., and Klein, D. *Interviewing: Its Forms and Functions.* New York: Basic Books, 1965.

Rifldn, J. "Online Dispute Resolution: Theory and Practice of the Fourth Party."

Conflict Resolution Quarterly, 2001, 19(4).

Riley, H., and Sebenius,J. "Stakeholder Negotiations over Third World Natural Resource Projects." *Cultural Survival*, 1995, 19(3), 39—43.

Riskin, L. "Mediation and Lawyers." *Ohio State Law Journal*, 1982, *43*, 29—60. Roberts, K., and Lundy, C. "The ADA and NLRA: Resolving Accommodation Disputes in Unionized Workplaces." *Negotiation Journal*, 1995, *11(1)*, 29—41.

Rogan, R., Donahue, W., and Lyles,J. "Gaining and Exercising Control in Hostage Negotiations Using Empathic Perspective Taking." *InternationalJournal of Group Tensions*, 1990, *20(1)*, 77—90.

Rogers, C. "The Non-Directive Method as a Technique of Social Research." *A men can Journal of Sociology*, 1945, *50(4)*, 279—283.

Ross, H. "Aboriginal Australian's Cultural Norms for Negotiating Natural Resources." *Cultural Survival*, 1995, 19(3), 33—38.

Rothman, J. *From Confrontation to Cooperation: Resolving Ethnic and Regional Conflict*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1992.

Rothman, J. *Resolving Identity-Based Conjlict in Nations, Organizations, and Communities*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

Roubana, N., and Korper, S. "Dealing with Dilemmas Posed by Power Asymmetry in Intergroup Conflict." *Mediation Quarterly*, 1996, *12(4)*, 353—366.

Rowe, M. "Harassment: A Systems Approach." Unpublished manuscript, Massachusetts Institute of Technology, 1994.

Rowe, M. "Dispute Resolution in the Non-Union Environment." Unpublished manuscript, Massachusetts Institute of Technology, 1995.

Rubin,J. (ed.). *Dynamics of Third Party Intervention: Kissinger in the Middle East*. New York: Praeger, 1981.

Rubin,J., and Brown, B. *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. San Diego, Calif.: Academic Press, 1975.

Rule, C. *Online Dispute Resolution for Business*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

Salacuse, J. 'Your Draft or Mine?" *Negotiation Journal*, 1989, *5(4)*, 337—341. Salem, P. (ed.). *Conflict Resolution in the Arab World: Selected Essays*. Beirut, Lebanon: American University of Beirut, 1997.

Sandy, S. "Conflict Resolution Education in the Schools: Getting There." *Conflict Resolution Quarterly*, 2001, 19(2), 237—250.

Saposnek, D. T *Mediating Child Custody Disputes: A Systematic Guide for Family Therapists, Court Counselors, Attorneys, and Judges*. San Francisco: Jossey-Bass, 1983.

Saposnek, D. T. *Mediating Child Custody Disputes*. San Francisco: JosseyBass, 1998.

Saunders, H. *A Public Peace Process: Sustained Dialogue to Transform Racial and*

Ethnic Conflicts. New York: St. Martin's Press, 1999.

Savage, C. A. "Future Lawyers: Adversaries or Problem Solvers? Two Law School Programs in Alternative Dispute Resolution." *Mediation Quarterly*, 1989, 7(1), 89—101.

Sawyer,J., and Guetzkow, H. "Bargaining and Negotiating in International Relations." In H. Kelman (ed.), *International Behavior: A Social Psychological Analysis*. Austin, Tex.: Holt, Rinehart & Winston, 1965.

Schecter,J. *Russian Negotiating Behavior* Washington, D.C.: U.S. Institute of Peace, 1998.

Schein, E. *Process Consultation: Its Role in Organization Development*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.

Schelling, T. "An Essay on Bargaining." *American Economic Review*, 1956, 46(3), 281—306.

Schelling, T. *The Strategy of Conflict*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960.

Schmitz, S. "Mediation and the Elderly: What Mediators Need to Know." *Mediation Quarterly*, 1998, 16(1), 71—84.

Schneider, C. "What It Means to Be Sorry: The Power of Apology in Mediation." *Mediation Quarterly*, 2000, 17(3), 265—279.

Sch.n, D. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books, 1983.

Schreiber, E B. *Domestic Disturbances: Officer Safety and Calming Techniques*. St. Cloud, Minn.: Center for Studies in CriminalJustice, St. Cloud University, 1971.

Schwarz, A. *Nation in Waiting: Indonesia in the 1990s*. St. Leonards, Australia: Allen & Unwin, 1994.

Seligman, S. *Dealing with the Chinese: A Practical Guide to Business Etiquette in the People's Republic Today*. New York: Warner Books, 1989.

Senger, J. "Tales of the Bazaar: Interest-Based Negotiation Across Cultures." *Negotiation Journal*, 2002, *18(3)*.

Shanahan,J., and others. *Negotiated Investment Strategy*. Dayton, Ohio: Kettering Foundation, 1982.

Shapiro, F. "Profiles: Mediator." *New Yorker*, Aug. 1, 1970, pp. 36-58.

Shapiro, I. "New Approaches to Old Problems: Lessons from an Ethnic Conciliation Project in Four Central and Eastern European Countries." *Negotiation Journal*, 1999, *15(2)*, 149—167.

Sharon, N., and Schwentzman, 0. "Professional and Traditional Collaboration in Mediation of Family Conflicts: The Case of Ethiopian Immigrants in Israel." *Mediation Quarterly*, 1998, 16(1), 3—13.

Sharp, G. *The Politics of Nonviolent Action*. Boston: Porter Sargent, 1973.

Shaughnessey, E. *Conflict Management in Norway: Practical Dispute Resolution.* Lanham, Md.: University Press of America, 1992.

Shaw, M. "Mediating Between Parents and Children." In H. Davidson and others (eds.), *Alternative Means of Family Dispute Resolution.* Washlngton, D.C.: American Bar Association, 1982.

Shell, G. *Bargaining for Advantage.* New York: Penguin, 1999.

Sherif, M., and others. *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment.* Norman: University of Oklahoma Book Exchange, 1961.

Shonholtz, R. "Neighborhood Justice Systems: Work, Structure, and Guiding Principles." *Mediation Quarterly,* 1984, no. 5, 3—30.

Shonholtz, R. (ed.). "Developing Mediating Processes in the New Democracies." Special issue of *Mediation Quarterly,* 1993, *10(3).*

Shook, V., and Kwan, K. "Straightening Relationships and Resolving Disputes in Hawai'i: Ho'Oponopono and Mediation." In C. Pe, G. Sosmea, and A. Tadiar (eds.), *Transcultural Mediation in the Asia-Pac~fic.* Manila, Philippines: Asia-Pacific Organization for Mediators, 1988.

Shourie, H. "Mediation Sans Legislation: An Experiment in India." In C. Pe, G. Sosmea, and A. Tadiar (eds.), *Transcultural Mediation in the Asia-Pacific.* Manila, Philippines: Asia-Pacific Organization for Mediators, 1988.

Shrestha, K. "Community Forestry in Nepal: An Overview of Conflicts." Unpublished paper presented at a conference on community forestry in Kathmandu, Nepal, January 1995.

Simkin, W. *Mediation and the Dynamics of Collective Bargaining.* Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, 1971.

Simmel, G. *Conflict and the Web of Intergroup Affiliations.* New York: Free Press, 1955.

Simokaitis, M. *Preparing for Negotiations.* St. Louis, Mo.: Washington University Community Crisis Intervention Project, n.d.

Skratek, S. "Grievance Mediation: Does It Really Work?" *Negotiation Journal,* 1990, 6(3), 269—280.

Slaiku, K. "Designing Dispute Resolution Systems in the Health Care Industry." *Negotiation Journal,* 1989, *5(4),* 395—400.

Slatts, H., and Porter, K. *Traditional Decision Making and Law.* Yogyakarta, Indonesia: Gadja Mada University Press, 1992.

Smart, L. "Mediator Strategies for Dealing with Dirty Tricks." *Mediation Quarterly,* 1987, *16,* 53—63.

Smith, M., and Sidwell, J. *Training and Implementation Guide for Student Mediation in Secondary Schools.* Albuquerque: New Mexico Center for Dispute Resolution, 1990.

Smith, R. F. *Negotiating with the Soviets.* Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press, 1989.

Smith, W "Effectiveness of the Biased Mediator." *Negotiation Journal,* 1985, 1(4), 363—372.

Society of Professionals in Dispute Resolution. *Qualifying Neutrals: The Basic Principles.* (Report of the SPIDR Commission on Qualification.) Washington, D.C.: Society of Professionals in Dispute Resolution, 1989.

Society of Professionals in Dispute Resolution. *Ensuring Competence and Quality in Dispute Resolution Practice.* Washington, D.C.: Society of Professionals in Dispute Resolution, 1995.

Sommer, R. "Further Studies of Small Group Ecology." *Sociometry,* 1965, *28,* 337—348.

Sommer, R. *Personal Space: The Behavioral Basis of Design.* Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1969.

Stamato, L. "Voice, Place, and Process: Research on Gender, Negotiation, and Conflict Resolution." *Mediation Quarterly,* 1992, 9(4), 375—386.

Stamato, L., andJaffe, S. "Mediation and Public Policy: Variations on a Consensus Theme." *Mediation Quarterly,* 1991, 9(2), 165—178.

Steinmetz, S., and Straus, M. *Violence in the Family.* New York: Harper-Collins, 1974.

Stevens, C. *Strategy in Collective Bargaining Negotiations.* New York: McGraw-Hill, 1963.

Stevenson, E. "The Use of Community Mediation in the Family Mediation Centre (NSW)." *Australian Dispute Resolution Journal,* 1990, 1(1), 24-30.

Stewart, C., and Cash, W. *Interviewing: Principles and Practices.* Dubuque, Iowa: Brown, 1974.

Straus, D. "Managing Environmental Complexity: A New Look at Environmental Mediation." *Environment Science and Technology,* 1979, *13(6),* 661—665.

Straus, D., Clark, P., and Susskind, L. *Guidelines to Identify, Manage and Re-solve Environmental Disputes.* New York: Research Institute, American Arbitration Association, n.d.

Straus, M. "A Sociological Perspective on the Prevention and Treatment of Wifebeatings." In M. Roy (ed.), *Battered Women.* New York: Van Nostrand Reinhold, 1977.

Stuhlmacher, A., and Walters, A. "Gender Differences in Negotiation Outcome: A Meta-Analysis." *Personnel Psychology,* 1999, *52,* 653—677.

Stulberg,J. *Citizen Dispute Settlement: A Mediator's Manual.* Tallahassee: Supreme Court of Florida, 1981a.

Stulberg,J. "The Theory and Practice of Mediation: A Reply to Professor Susskind."

Vermont Law Review, 1981b, 6(1), 85—117.

Sullivan, T. *Resolving Development Disputes Through Negotiations.* New York: Plenum, 1984.

Survey Research Center. *Interviewer's Manual.* Ann Arbor: Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan, 1969.

Susskind, L. "Environmental Mediation and the Accountability Problem." *Vermont Law Review,* 1981, 6(1), 1—47.

Susskind, L. "NIDR's State Office of Mediation Experiment." *Negotiation Journal,* 1986, 2(4), 323—327.

Susskind, L. *Environmental Diplomacy: Negotiating More Effective Global Agreements.* New York: Oxford University Press, 1994.

Susskind, L., Babbit, E., and Segal, P "When ADR Becomes the Law: A Review of Federal Practice." *Negotiation Journal,* 1993, 9(1), 59—75.

Susskind, L., and Cruikshank, J. *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes.* New York: Basic Books, 1987.

Susskind, L., and Field, P. *Dealing with an Angry Public: The Mutual Gains Approach to Resolving Disputes.* New York: Free Press, 1996.

Talbot, A. *Settling Things: Six Case Studies in Environmental Mediation.* Washington, D.C.: Conservation Foundation, 1983.

Taylor, A. *The Handbook of Family Dispute Resolution: Mediation Theory and Practice.* San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

Thibaut,J., and Kelly, H. *The Social Psychology of Groups.* New York: Wiley, 1959.

Thomas, K. "Conflict and Conflict Management." In M. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology.* Skokie, Ill.: Rand McNally, 1976.

Thompson, L. *The Mind and Heart of the Negotiator.* Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2001.

Tomain,J. "Land Use Mediation for Planners." *Mediation Quarterly,* 1989, 7(2), 163—173.

Tutu, D. *No Future Without Forgiveness.* New York: Doubleday, 1999.

Umbreit, M. *Victim Offtnder Mediation: Conflict Resolution and Restitution.* Washington, D.C.: National Institute of Corrections, U.S. Department of Justice, 1985.

Umbreit, M. *Victim Meets Offender: The Impact of Restorative Justice and Mediation.* Monsey, N.Y: CriminalJustice Press, 1994.

Umbreit, M. *The Handbook of Victim-Offtnder Mediation.* San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

Umbreit, M., and Greenwood,J. "National Survey of Victim-Offender Mediation Programs in the United States." *Mediation Quarterly,* 1999, 16(3), 235—251.

Ury, W., Brett,J., and Goldberg, S. *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict.* San Francisco:Jossey-Bass, 1988.

Valtin, R. "The 'Real and Substantial' Benefits of Grievance Mediation." *Negotiation Journal,* 1993, 9(2), 179—184.

Van Hook, M. P., "Resolving Conflict Between Farmers and Creditors: An Analysis of the Farmer-Creditor Mediation Process." *Mediation Quarterly,* 1990, *8(1),* 63—72.

Van Zandt, H. "How to Negotiate in Japan." *Harvard Business Review,* Nov.—Dec. 1970, 45—56.

Viessman, W., and Smerdon, E. *Managing Water-Related Conflicts.* New York: American Society of Civil Engineers, 1989.

Volpe, M. R., and Chandler, D. "Resolving and Managing Conflicts in Academic Communities: The Emerging Role of the 'Pracademic."' *Negotiation Journal,* 2001, 17(3), 245—256.

Volpe, M. R., and Witherspoon, R. "Mediation and Cultural Diversity on College Campuses." *Mediation Quarterly,* 1992, 9(4), 341—351.

Von Benda-Beckmann, K. *The Broken Stairways to Consensus: Village Justice and State Courts in Mjnangkabau.* Cinnaminson, N.J.: Foris, 1984.

Vorenberg, F. W. *State of the Art Survey of Dispute Resolution Programs Involving Juveniles.* (Dispute Resolution Papers, Section 1.) Washington, D.C.: American Bar Association, Special Committee on Alternative Means of Dispute Resolution (Division of Public Service Activities), 1982.

Votchal, V. "The Movement Toward Conflict Resolution in the Former Soviet Union." *Forum* (National Institute for Dispute Resolution), winter 1993.

Wade,J. "Forever Bargaining in the Shadow of the Law: Who Sells Solid Shadows? (Who Advises What, How and When?)" *Australian Journal of Family Law,* 1998, *12(3),* 256—296.

Wade,J. "Don't Waste My Time on Negotiation and Mediation: This Dispute Needs aJudge." *Mediation Quarterly,* 2001, *18(3),* 259—280.

Wahrhaftig, P. "Gang-Related Conflict Resolving Process." *Conflict Resolution Notes,* 1995, *13(1),* 4—5.

Wall,J. "Mediation: An Analysis Review and Proposed Research." Journal *of Conflict Resolution,* 1981, *25(1),* 157—180.

Walteres, A., Stahlmacher, A., and Mayer, L. "Gender and Negotiator Competitiveness: A Meta-Analysis." *Organizational Behavior and Human Development Process,* 1998, *76,* 1—29.

Walton,J. "Substance and Artifact: The Current Research on Community Power Structure." *Amen can Journal of Sociology,* 1966, 71(4), 430—438.

Walton, R. *Interpersonal Peacemaking: Confrontations and Third Party Consultation.* Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.

Walton, R., and McKersie, R. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations.* New York:

McGraw-Hill, 1965.

Warren, C. "The Hopeful Future of Mediation: Resolving Environmental Disputes Outside the Courts." In P Baldwin (ed.), *Environmental Mediation: An Effective Alternative?* Palo Alto, Calif.: RESOLVE, Center for Environmental Conflict Resolution, 1978.

Watkins, M., and Winters, K. "Intervenors with Interests and Power." *Negotiation Journal*, 1997, *13(2)*, 119—142.

Watzlawick, P *The Language of Change*. New York: Basic Books, 1978.

Wehr, P *Conflict Regulation*. Boulder, Cob.: Westview Press, 1979.

Weidner, H., and Fietkau, H.J. *Environmental Mediation: The Mediation Procedure on the Waste Management Plan in the District of Neuss, North RhineWestphalia*. Berlin: Social Science Research Centre, 1995.

Weingarten, H., and Douvan, *F*. "Male and Female Visions of Mediation." *Mediation Journal*, 1985, 4, 349—358.

Werner, L. *International Politics. Foundations of the System*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1974.

Westin, A., and Feliu, A. *Resolving Employment Disputes Without Litigation*. Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, 1988.

Wheeler, M. Lecture in a CDR Associates divorce mediation seminar, Boulder, Cob., 1982.

Wicker, T. *A Time to Die*. New York: Quadrangle/New York Times, 1975.

Wildau, S. T. *Guidelines for Mediating Domestic Violence Cases*. Denver, Cob.: Center for Dispute Resolution, 1984.

Wibdau, S. "Transitions: Moving Parties Between Stages." *Mediation Quarterly*, 1987, *16*, 3—13.

Wildau, S., and Mayer, B. "Introduction to Dispute Systems Design." In CDR Associates, *Designing Dispute Resolution Systems*. Boulder, Cob.: CDR Associates, 1992.

Wildau, S., Moore, C., and Mayer, B. "Developing Democratic Decision-Making and Dispute Resolution Procedures Abroad." *Mediation Quarterly*, 1993, *10(3)*, 303—320.

Williams, G. *Legal Negotiations and Settlement*. St. Paul, Minn.: West, 1983. Wilson, I. "The Waitangi Tribunal." *Australian Dispute Resolution Journal*, 1992, *3(4)*, 240—254.

Wixted, S. "The Children's Hearings Project: A Mediation Program for Children and Families." In H. Davidson and others (eds.), *Alternative Means of Family Dispute Resolution*. Washington, D.C.: American Bar Association, 1982.

Yang,J. "Role of the Korea Legal Aid Center in Promoting Mediation as an Alternative

to the Court." In C. Pe, G. Sosmea, and A. Tadiar (eds.), *Transcultural Mediation in the Asia-Pacific.* Manila, Philippines: Asia-Pacific Organization for Mediators, 1988.

Young, 0. "Intermediaries: Additional Thoughts on Third Parties."*Journal of Conflict Resolution,* 1972, 16(1), 51—65.

Zartman, I. W., and Berman, M. *The Practical Negotiator.* New Haven, Conn.: Yale University Press, 1982.

Ziegenfuss, J. *Organizational Troubleshooters: Resolving Problems with Customers and Employees* San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

عن الكاتب

يعتبر كريستوفر. دبليو. مور شريكاً في مؤسسة CDR أسوشيتس، وهي مؤسسة دولية تعاونية تعمل في إدارة النزاعات واتخاذ القرارات المتعلقة بها وتتخذ من مدينة بولدر بولاية كولورادو مركزاً لها. ومور شخصية معروفة دولياً كوسيط في النزاعات، إضافة إلى شهرته في تسهيل عمليات الوساطة وتصميم أنظمة النزاعات والتدريب، والكتابة في حقل إدارة النزاعات.

تلقى مور شهادة البكالوريوس في التاريخ من كلية جونياتا، وشهادة الماجستير في التغيير الاجتماعي من كلية أنيتوخ – باتني، وشهادة الدكتوراه في علم الاجتماع السياسي والتنمية من جامعة روتغرز. وتلقى تدريبه كوسيط على يد المنظمة الأميركية الفيدرالية لخدمات الوساطة والمصالحة، والمؤسسة الأميركية للتحكيم.

عمل مور كمستشار في حقل إدارة النزاعات، في أكثر من خمس وعشرين دولة في إفريقيا وأميركا اللاتينية وغربي وشرقي أوروبا وأميركا الشمالية ومنطقة جنوبي المحيط الهادي. وعمل كوسيط في عدد من النزاعات الدولية المتعلقة بقضايا إدارة الأنهار في إفريقيا، وفي قضايا التنمية الاقتصادية في روسيا، وفي وضع إجراءات الحلول للنزاعات التجارية الواردة ضمن اتفاقية التجارة الحرة في شمال أميركا، كذلك في النزاعات العرقية والسياسية، والخلافات بين المنظمات الدولية. كذلك قام مور بتدريب دبلوماسيي الأمم المتحدة،

والمسؤولين الرسميين في منظمات البلدان الأميركية، وموظفي الخارجية في عدة دول من العالم، حول عملية الوساطة الدولية في الولايات المتحدة، شمل عمل مور مسألة التفاوض حول صنع القوانين على مستوى الفيدرالية والولايات، كما شمل حل النزاعة الموضعية الخاصة على صعيد السياسة الحكومية والبيئة، والنزاعات حول مخططات إدارة التنمية، والمحافظة على المياه، وحماية المياه البرية، وتطوير الطاقة، وجودة الهواء.

كذلك شملت خبراته المتميزة على صعيد الوساطات المؤسسة وتصميم أنظمة حلول النزاعات، تلك النزاعات التي تنشأ بين الإدارة والعُمّال، إضافة إلى قضايا الادعاءات بالتمييز والتحرش الجنسي والخلافات بين المراكز الرئيسية للشركاء وبين مكاتبها الإقليمية. ومن بين عملائه نذكر، شركات AT & T و Sprint و US.West و Dupont وهيئة مهندسي الجيش الأميركي، والوكالة الأميركية لحماية البيئة وولايات كاليفورنيا، وكولورادو ومينيسوتا. كما قام مور بالوساطة في النزاعات الشخصية والعائلية.

إضافة إلى ذلك كله، عمل مور كمستشار حول تصميم أنظمة حلول النزاعات لدى عدة شركات محلية مثل ليفي شتراوس Levi Strauss وشركاه، و Pitney Bowes، وهيئة مهندسي الجيش الأميركي، والهيئة الأميركية للإصلاح. أما على الصعيد الدولي فقد عمل مور لصالح مشاركين في اتفاقية شمال أميركا للتجارة الحرة، وفرسان الشرطة الملكية الكندي، ونظام بارانجي للعدالة في الفيليبين ووزارة البيئة الإندونيسية ووكالة إدارة التأثيرات البيئية الإندونيسية، ووزارة العدل في سريلانكا ووزارة العدل في هاييتي ودائرة الراضي والملكيات في تيمور الشرقية.

ومن بين مؤلفاته نذكر:

- حلقة دراسية تنفيذية حول بدائل حلول النزاعات.
- المفاوضات، والمساومات وإدارة النزاعات.
- صنع القرارات وإدارة النزاعات.
- إدارة النزاعات حول الموارد الطبيعية.
- دليل الموارد للثورة الحية، عام 1976 بالاشتراك مع مؤلفين.

كما ظهرت مواضيعه ومقالاته حول إدارة النزاعات وحلولها في عدة مجلات مثل Mediation Quarterly، Forum (وهي مجلة المعهد الوطني لحل النزاعات) ومجلة Pacified Review و Cultural Survival .

THE MEDIATION PROCESS
PRACTICAL STRATEGIES FOR RESOLVING CONFLICT

mrm p

عمليّة الوساطة

استراتيجيّات عمليّة لحلّ النزاعات

كريستوفر و. مور

◆ نبذة عن المؤلّف :

كريستوفر و. مور ، هو شريك مؤسّس في مؤسّسة CDR ومشاركيهم ، وهي مؤسّسة تعمل في الوساطة وإدارة النزاعات والتدريب ومركزها كولورادو ، وتملك عملاء في جميع أنحاء العالم ، إضافةً إلى عمله مع الشركات ، وعلى جميع الأصعدة الحكوميّة في الولايات المتّحدة ، قام مور بإجراء برامج تدريب في بلاد مثل أندونيسيا ، روسيا ، غواتيمالا ، وجنوب إفريقيا .

◆ إنّه كتاب كلاسيكيّ في مجاله ، واضح وعلميّ ويقدّم نصيحة معقولة ولا تقدّر بثمن إلى المبتدئين والمحترفين على حدّ سواء أنا أوصي به بشدّة .

وليام يوري

◆ بعد تحديثه مؤخّرًا ، يستمرّ هذا الكتاب في كونه أفضل الكتب الّتي تناولت موضوع الوساطة على الإطلاق ، وهو يتضمّن معالجة معقّدة وشاملة للموضوع ، كما إنّه كتب بشكل واضح ليضمّ مجموعة نفيسة من الأمثلة المفيدة . هذا الإصدار الجديد ضروريّ لكلّ شخص مهتمّ جدّيًا بموضوع حلّ النزاعات .

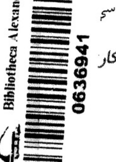
ماغريت ل. شو

◆ تشمل النسخة الأخيرة لكتاب مور الكلاسيكيّ (عمليّة الوساطة) على نظرة أكثر عمقًا في تطوّر الوساطة ومفاهيمها الثقافيّة . هذا الكتاب يجب أن يوجد في مكتبة كلّ مدرّب ومعلّم وممارس في حقل الوساطة .

جون بول ليديراخ

◆ يبيّن كريس مور ، في كتابه هذا ، جميع الصيغ النظريّة إضافة إلى أمثلة من تجاربه الخاصّة ، وكذلك الأ... لممارسة الوساطة الدوليّة . هذا الكتاب أساسي ... الوساطة وطلّابها وممارسيها .

كار...







الأهلية للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية - عمّان / وسط البلد
خلف مطعم القدس / ص.ب ٧٧٧٢ - هاتف ٤٦٣٨٦٨٨
فاكس ٤٦٥٧٤٤٥ ◆ منشوراتنا في العام ٢٠٠٧م
◆ الغلاف : زهير أبو شايب . ستة سيد®